

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
“PEÑA TORRES IMPRESORES LTDA”**

LUIS SEGUNDO ASCUNTAR CUELLAR

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
“PEÑA TORRES IMPRESORES LTDA”**

LUIS SEGUNDO ASCUNTAR CUELLAR

Pasantía para optar al título de Administrador de Empresas

**Director
GUILLERMO GONZALEZ VIVAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado en
cumplimiento de los Requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para optar el
título de Administrador de empresas**

FELIPE FERRO

Jurado

EDUARDO CASTILLO COY

Jurado

Santiago de Cali, Marzo 25 de 2009

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCION	12
1. FASE I – CONCEPTUAL	13
1.1 TEMA GENERAL.	13
1.2 TEMA ESPECÍFICO.	13
1.3 MARCO DE REFERENCIA.	13
1.3.1 Marco teórico	13
1.3.2 Marco Conceptual.	14
1.3.3 Definición del Producto.	14
1.4 METODOLOGÍA.	15
2. FASE II – INFORMACIÓN	18
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	18
2.2 MARKETING MIX.	18
2.2.1 Las 4p's de la empresa.	19
2.2.1.1 Producto.	19
2.2.1.2 Promoción.	19
2.2.1.3 Precio.	20
2.2.1.4 Plaza.	20
2.2.2 Las 4cs de la empresa.	20
2.2.2.1 Compañía.	20

2.2.2.2 Clima Organizacional.	20
2.2.2.3 Competencia	20
2.2.2.4 Clientes	21
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
 3. FASE III – ANÁLISIS	 23
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	23
3.1.1 La empresa y su función	23
3.1.2 Definición del negocio	23
3.1.3 Misión	23
3.1.4 Visión	23
3.1.5 Valores	24
3.1.6 Fortalezas y debilidades internas	24
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	25
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	25
3.2.2 Análisis del medio ambiente Competitivo.	25
3.2.3 Descripción de la competencia	28
3.2.4 Barreras de entrada.	28
3.2.5 Análisis de clientes y usuarios	29
 4. FASE IV – DIAGNOSTICO	 30
4.1 EL PROBLEMA	30
4.1.1 Planteamiento del problema	30
4.1.2 Justificación (consecuencias actuales y futuras)	30

4.1.3 Objetivos	31
4.1.3.1 Objetivo Generales	31
4.1.3.2 Objetivos Específicos	31
4.1.3.3 Alcance	32
4.1.3.4 Ventaja Competitiva.	32
4.1.3.5 Factores Clave de Éxito.	32
 5. FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	 33
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	33
5.1.1 Formulación del problema.	33
5.1.2 Objetivo general.	33
5.1.3 Metas.	34
5.1.4 Alcance.	34
5.1.5 Conclusión DOFA para la empresa	34
5.1.6 Ventaja competitiva.	37
5.1.7 Factores claves de éxito.	37
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	38
5.2.1 Alternativas.	38
5.2.2 Viabilidad.	39
5.2.3 Selección y definición del mercado objetivo resultante. (Macro-segmentación actual)	40
5.2.4 Micro segmentación del mercado	40
5.2.4.1 Geográfica.	40
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	41

5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	41
5.3.1.1 Selección y justificación	42
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	42
5.3.2.1 Selección, justificación y tácticas.	42
6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN	44
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	44
6.1.1 Implementación	44
6.1.2 Control	44
6.1.3 Evaluación	44
6.1.4 Implementación y ejecución de las Estrategias.	45
7. CONCLUSIONES	49
8. RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	53

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Dimensiones del Mercado de Referencia	38
Figura 2. Selección Del Mercado Objetivo	40
Figura 3. Vertientes y Opciones Estratégicas Básicas	41
Figura 4. Marketing Mix	42
Figura 5. Proveedores de servicios de acabado en artes graficas	46
Figura 6. Satisfacción con el proveedor de servicios litográficos	47
Figura 7. Intención de cambiar de Proveedor.	47

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Detalles del proceso productivo en las artes grafica	15
Tabla 2. Caracterización de los clientes	21
Tabla 3. Ventas netas Peña Torres Impresores año 2008	26
Tabla 4. Pago de Bico-Mercadeo a los talleres externos en el año 2008	26
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo	27
Tabla 6. Sectores económicos atendidos por Peña Torres Impresores	29
Tabla 7. Análisis matriz Dofa Peña Torres Impresores Ltda.	35
Tabla 8. Análisis matriz de vertientes estratégicas	36
Tabla 9. Análisis competitivo	37
Tabla 10. Presupuesto de gastos de comercialización para Peña Torres mpresores	45
Tabla 11. Estado de ganancias y pérdidas - estado de resultados comparativos	48

LISTA DE ANEXOS

	pag.
Anexo A. Investigación de mercados – Empresas grupo Carvajal	53
Anexo B. Análisis Financiero	69

RESUMEN

Peña Torres Impresores Ltda. empresa del sector de las artes graficas del Valle del Cauca, trabaja en función de satisfacer las necesidades de sus clientes, porque son concientes de la competencia que existe en este medio, tanto en los factores tecnológicos como en los económicos. Obtener conocimiento del mercado donde se esta ofertando es importante para la empresa dado que con esta información podría plantearse estrategias de competitividad e innovación.

En el mercado existen varias empresas que ofrecen los mismos productos y servicios que brinda Peña Torres Impresores. En el centro de Santiago de Cali, específicamente en el barrio San Nicolás se encuentran ubicadas la mayoría de las empresas que ofrecen el servicio de las artes gráficas, aquí se observa la competencia en todo su furor, la cual se ve reflejada en una guerra de precios de los productos ofrecidos, de acuerdo con toda esta investigación se percibe la necesidad que las empresas se deben de diferenciar con sus productos no en precios si no en innovación y calidad.

La trayectoria que tiene Peña Torres Impresores, en las artes gráficas le permite tener clientes fieles que ven en la empresa un proveedor comprometido con prestar un buen servicio. Para la empresa es importante alternar la innovación de sus productos e incrementar las ventas, de esta forma lograría más participación en el mercado, mantendría la continuidad del trabajo para sus colaboradores y tendría la posibilidad de captar nuevos clientes.

Como conclusión se puede decir que Peña Torres Impresores, tiene la posibilidad de incrementar sus ventas, con el fin de ampliar las ganancias. De acuerdo con la investigación realizada a las empresas del grupo Carvajal que contratan trabajos externo de artes graficas, se obtuvo la información que el área de mercadeo de Bico Internacional paga anualmente a los talleres externos la suma de \$2.064 millones de pesos, tienen como proveedor principal a la empresa "Producción Gráfica Editores S.A." con una participación del 38% sobre los pagos que realizó Bico-Mercadeo a los talleres externos. "Producción Gráfica Editores" cuenta con una infraestructura igual a la de Peña Torres Impresores. En el trabajo de campo para realizar la investigación, se contactaron con las personas que realizan la negociación en el área de mercadeo de Bico con los talleres externos, los cuales estuvieron dispuestos a concederle una cita a la asistente de la gerencia de Peña Torres Impresores para que ofrezca sus productos y servicios.

INTRODUCCION

En un mundo globalizado y con herramientas tecnológicas, de mercadeo, de administración, financieras, puestas al alcance de todos, la empresa Peña Torres Impresores no debe de funcionar sin mirar hacia el futuro, sin anticiparse al cambio, ni quedarse estático sin desarrollar respuestas apropiadas a los diferentes fenómenos y aspectos que surgen en el mercado, el cual esta en continuo cambio y con oportunidades de desarrollo, que pueden convertirse en amenazas para aquellas empresas que no se encuentren preparadas, para responder rápida y eficientemente a sus requerimientos.

El propósito del plan de mercadeo para Peña Torres Impresores, es incrementar las ventas en un 15% con respecto al año 2008, con el objetivo de aumentar la capacidad de la planta instalada y de esta forma obtener los beneficios en: cumplimiento de plazos de los pedidos, minimización de la inversión en instalaciones, estabilidad de la fuerza de trabajo, máximo nivel de producción, atención de prioridades, confiabilidad de los procesos críticos, reserva de capacidad para pedidos especiales o urgentes, minimización de los costos de producción, cálculo preciso de costos para presupuestar los trabajos, utilización a pleno de las fuerzas de trabajo, minimización de horas extras, lapso mínimo de fabricación, adquisición de materiales en forma oportuna y económica, control de costos y gastos, teniendo controladas estas variables se pretende obtener un incremento en los ingresos y de esta forma aumentar la utilidad.

Peña Torres Impresores es una empresa especializada en litografía, screen, estampado en foil, repujado, troquelado y en servicio de terminación manual. Sus impresos son de buena calidad con colores vivos que dan vida a la imagen. Realizan acabados de litografía adaptada a las necesidades del cliente, mejorando la imagen de los diseños para que los productos o servicios tengan un éxito total. El mercado meta para Peña Torres Impresores es cubrir las necesidades de los trabajos en las artes graficas que tienen el área de mercadeo de Bico Internacional.

En la composición actual de las ventas de Peña Torres Impresores, la elaboración de fólderes y Carpetas representan 35%, la impresión de volantes el 25%, los servicio de troquelado y repujado el 20%, el servicio de terminación manual el 20%. . Como productos sustitutos están los realizados en plásticos y los que se importan de china.

1. FASE I – CONCEPTUAL

1.1 TEMA GENERAL

Mercadeo estratégico: Un plan de mercadeo estratégico es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, a parte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

Plan de mercadeo estratégico: El Plan de mercadeo estratégico no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción cuidadosa obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

1.3 MARCOS DE REFERENCIA

1.3.1. Marco teórico. Texto guía el libro de “Marketing Estratégico” enfoque de toma de decisiones del autor Walter Boyd Mullins Larréché; pues participa de sus conocimientos llevando a conducir a un nuevo significado de marketing estratégico.

“El plan de mercadeo estratégico se basa en la toma de decisiones estratégicas útiles para la diferenciación de productos, captación de nuevos clientes y nuevos mercados”.

1.3.2 Marco conceptual.

❖ **Plan de Marketing:** es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de marketing. Puede ser para un producto o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa.

❖ **Estrategia:** es la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta? El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones". La estrategia es una labor creativa.

❖ **La táctica:** es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

1.3.3 Definición del producto. La historia de las artes gráficas empiezan con la invención de la Imprenta, el desarrollo inicial fue debido a un sistema de impresión en relieve a base de tipos inicialmente y mejorado su desarrollo con la aparición del linotipo, pero su forma de construir las planchas, originaban una lectura en espejo ó al revés, razón que tenía su explicación en la forma que se construían la máquinas tipográficas por el sistema de impresión utilizado.

La invención de la fotografía por Kodak, revolucionó éste sistema de impresión generando un gran desarrollo de todo tipo de medios impresos. La aparición de la fotomecánica, dio origen al sistema de impresión offset que revolucionó el mundo de las artes graficas, abriéndole paso a la pre-prensa digital que año tras año ha venido mejorando hasta el punto que hoy en día, no es necesario bajar los archivos de los diseños a película si no que se copian directamente a la plancha. Los constantes cambios tecnológicos, nos ubican en la era moderna de la electrónica y las comunicaciones.

El desarrollo tecnológico permite que las empresas se estén actualización todos los días, permitiendo ofrecer sus servicios con más eficiencia. Las compañías aprovechan el avance tecnológico para renovar las estrategias de Mercadeo.

La empresa Peña Torres Impresores Ltda. ofrece litografía, screen, repujado, troquelado, estampado en foil, servicio de terminación manual especializado para empaque, ensambles de productos semi-procesados y terminados.

Los detalles del proceso productivo en las artes grafica son los siguientes:

Tabla 1. Detalles del proceso productivo en las artes grafica

Subsector	Especialidades
Preimpresión	*Fotocomposición *Fotomecánica *Fotograbado *Maquetación y diseño, digitalización *Edición electrónica
Impresión	*Offset *Serigrafía (Screen)
Postimpresión	*Encuadernación industrial *Troquelado *repujado *Estampado en foil *Acabados

1.4 METODOLOGIA

El plan estratégico de mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Para la realización del plan, se tuvo en cuenta las siguientes fases.

- La primera fase llamada fase conceptual, se describen aspectos generales de conceptos significativos para una empresa la cual desea aplicar una investigación de mercados, tomando como base marcos de referencia teóricos y legales.
- La segunda fase llamada fase de información, se indaga sobre aspectos generales de la empresa, recopilando datos históricos y actuales; analizando el marketing mix de manera general, el cual conduce a identificarse conduciendo que a través de la información recopilada se manifiesten algunas mejoramientos falencias o problemas que presenta la empresa actualmente.

- La tercera fase, se encuentra dividida en cuatro temarios:
 - ❖ Análisis sobre el ambiente interno de la Empresa, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión.
 - ❖ Análisis del ambiente externo, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural; que intervienen en el funcionamiento del negocio; además de la realización de un análisis comparativo (matriz de participación relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a sus competidores. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos, los clientes potenciales y actuales.
 - ❖ Análisis global sobre el problema en general, los antecedentes, los síntomas y causas llevan a la especificación del problema principal que enfrenta la Empresa; de allí se determina tanto las consecuencias actuales como las futuras que se puedan generar al no aplicar correctivos a dicho problema.
 - ❖ Se enmarcan los objetivos tanto generales como específicos para la solución del principal problema que tenga la Empresa, acompañado de un alcance y metas, para el logro de dichos objetivos.
- En la fase cuatro llamada fase de diagnóstico, se realiza unas breves conclusiones sobre el resultado del análisis de la participación de relativa de mercado, del DOFA de la Empresa, los factores claves de éxito (activos tangibles e intangibles) y la ventaja competitiva que tiene la Empresa con respecto a la competencia.
- En la fase cinco llamada fase de formulación de estrategias, se encuentra dividida en tres temarios:
 - ❖ Un resumen sobre los temas anteriormente mencionados.
 - ❖ El planteamiento de nuevas oportunidades del mercado, allí se analizan las alternativas, la viabilidad, la macro segmentación y micro segmentación.
 - ❖ La esquematización de las opciones estratégicas corporativas como operativas.
- En la fase seis llamada fase de gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias allí se determinan, la implementación, el control, la

evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias.

- Por ultimo se plantean conclusiones y recomendaciones, útiles para la empresa con resultados obtenidos en la realización del plan de Mercadeo Estratégico. Se exponen las referencias bibliográficas.

2. FASE II – INFORMACIÓN

2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA

Peña Torres Impresores Ltda. es una empresa con mas de 20 años de experiencia en el sector de las artes graficas, donde su principal negocio es el de proveer soluciones a grandes compañías en toda su expresión impresa y a empresas que tengan la necesidad de utilizar las artes graficas para cualquier actividad que desean realizar.

La empresa nace hace veinte años, gracias a la idea de José Manuel Peña Vidal, de ofrecer soluciones en las artes gráficas, a Carvajal S.A. en el área de Productos Escolares Norma.

Como el comienzo de todo negocio, se presentaron grandes dificultades, especialmente en el aspecto tecnológico y de infraestructura; pero estas dificultades, rápidamente fueron superadas gracias a la gran visión de José Manuel Peña Vidal, quien supo como hacer de una dificultad una motivación para continuar con su proyecto.

Al pasar los primeros años, la empresa se enfrento a un crecimiento, donde la capacidad de planta, tuvo que ser mejorada; gracias a la calidad y al cumplimiento en las entregas de los productos solicitados.

Actualmente cuenta con clientes como Bico Internacional S.A. Cargrphics S.A., Alfa & Omega. Peña Torres Impresores, tiene entre sus cuentas, grandes Empresas que la han calificado como una empresa con gran sentido humano, responsabilidad por entregar el mejor producto y gran rapidez en despacho.

2.2 MARKETING MIX

Es la combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las 4 “P’s”: producto, precio, promoción y plaza.

2.2.1. Las 4p's de la Empresa "Peña Torres Impresores Ltda. A continuación se hará una descripción detallada de cada uno de los Elementos del Marketing Mix.

2.2.1.1. Producto.

- **Litografía:** Servicio de impresión offset corresponde al procedimiento de reproducción de documentos e imágenes sobre papel o materiales similares.
- **Screen:** Servicio de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material (aluminio, cartulinas, cueros, tejidos, etc), llamado también serigrafía y consiste en transferir una tinta a través de un cendal tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta.
- **Repujado:** servicio que emplea la técnica de moldes que consiste en trabajar planchas de metal, cuero, cartulina y otros materiales de similares características para obtener un dibujo decorativo en relieve.
- **Troquelado:** servicio que consiste en emplear una máquina de bordes cortantes para recortar o estampar, por presión, planchas, cartones, cueros, etc. El troquelado es, por ejemplo, una de las principales operaciones en el proceso de fabricación de embalajes de cartón.
- **Estampado en foil:** proceso decorativo con papel metalizado o foil dejan un aspecto bien brillante, calidad de espejo en el estampado. Se crea este efecto o por el estampado de un adhesivo para papel metalizado o de un plastisol estándar sobre la superficie de la prenda para luego aplicarle un foil o papel metalizado de aplicación con presión y calor en una prensa térmica a la tinta.

2.2.1.2. Promoción. Incluye todas las funciones realizadas por Peña Torre Impresores, para ofrecerle al mercado los servicios de terminado en las artes graficas. (venta directa, mix de comunicación, Internet-paginas amarillas)

- **Fuerza de ventas:** La fuerza de ventas la realiza la asistente de gerencia. Como venta directa.

2.2.1.3 Precio: El precio del servicio es relativo al trabajo solicitado, existe una hoja de cálculo estandarizada para realizar las respectivas cotizaciones. El precio no se fija por los costes del servicio, sino que tiene el origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el cliente que contrato el servicio y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

2.1.1.4 Plaza: Acopi-Yumbo, Cali. La comercialización de los servicios se realiza a tres empresas del Valle del Cauca que necesitan los acabados de las artes gráficas, donde se considera el manejo efectivo de la recepción y entrega de los productos a los cuales se le va realizar el trabajo. El cliente contacta la empresa vía telefónica, por visita de la fuerza de venta o llega directamente a la empresa donde se realiza la respectiva cotización y posterior negociación. Peña Torres Impresores no utiliza propagandas o carteles para la animación de sus productos y servicios.

2.2.2 Las 4cs de la empresa “Peña Torres Impresores Ltda.”

2.2.2.1. Compañía: Empresa familiar integral ya que las operaciones son realizadas conjuntamente con las diferentes áreas funcionales que la componen, están en el proceso de incrementar sus ventas para ocupar la capacidad de la planta instalada.

2.2.2.2. Clima organizacional: El clima organizacional dentro de la Empresa esta basado en el respeto y en escuchar las sugerencias que tengan cada uno de los colaboradores en bien de la empresa.

2.2.2.3. Competencia: Representada en seis empresas con los mismos servicio, que ofrece Peña Torres Impresores, las cuales emplean como herramienta estratégica las relaciones publicas, obteniendo como resultado el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes. Con la investigación de mercados se analizó que la competencia nos ofrece información de primera mano que de otra forma no sería posible conseguir sino haciendo las cosas por sí mismo, lo que indudablemente exige tiempo y tener que recorrer un camino de mas fracasos que de éxito.

2.2.2.4. Clientes: Los clientes están basados en las empresas multinacionales ubicadas en el valle del Cauca.

Tabla 2. Caracterización de los clientes

RAZÓN SOCIAL	NIT	DIRECCIÓN	CARACTERIZACIÓN - DEMANDA PRODUCTOS DE ACABADO LITOGRAFICO PARA MERCADEAR, EMPACAR LOS PRODUCTOS Y DOCUMENTACION
FANALCA S.A.	890301886	CALLE 13 No.31A-80 URB. ACOPI-YUMBO	EMPRESA CREADA HACE 37 AÑOS ENSAMBLAN MOTOS FABRICAN ROPA DEPORTIVA
CARTON DE COLOMBIA S.A.	890300406	CALLE 15 # 18-109 KM 15 PTO.ISAAC S YUMBO	TRABAJAN EN AMPLIAR SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE PAPELES DE IMPRESIÓN Y ESCRITURA EN 10.000 TONELADAS AL AÑO.
INDUSTRIAS DEL MAÍZ S.A.	890301690	CARRERA 6 No.47-59 CALI	INDUSTRIAS DEL MAÍZ S.A OPERA EN COLOMBIA DESDE 1933 CERTIFICADA EN BPM.SE INCREMENTA LA CAPACIDAD DE MOLIENDA A 850 TONELADAS POR DÍA Y SE OBTIENE EL SELLO
COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	890300546	CALLE 39 No.1-35 CALI	EL FABRICANTE DE PRODUCTOS PARA LA HIGIENE BUCAL, EL CUIDADO PERSONAL Y EL HOGAR. SUS VENTAS ANUALES AUMENTARON EL 11% Y LLEGARON A 15.329 MILLONES DE
COEXITO S.A.	890300225	CARRERA 35 No.10-54 CALI	COÉXITO S.A. ES LA RED MÁS GRANDE DE COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, AUTOPARTES, CONDUCTORES ELÉCTRICOS EQUIPOS DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR Y PRESTACIÓN DE
SOLLA S.A	890900291	CR 49 A 24 A 34 MUNICIPIO DE BUGA CARRET	EMPRESA COMPLEMENTA LOS ALIMENTOS CON VALIOSOS SERVICIOS PARA SUS CLIENTES, BUSCANDO QUE DESARROLLEN PRODUCTOS FINALES CON UNA ALTA
LLOREDA S.A.	890301602	CALLE 15 28 370 YUMBO	LLOREDA, UNA EMPRESA SERIA, COMPETITIVA, ORIENTADA A LA CALIDAD, CONFIABLE, PERMANENTE E INNOVADORA, QUE SE VALE DE LA MÁS AVANZADA TECNOLOGÍA EN PROCURA
CONQUIMICA S.A.	890919549	CALLE 15 NO.32-571 BOD 2 AUTOP CALI-YUMBO	CONQUIMICA S.A. ES UNA COMPAÑIA 100% NACIONAL FUNDADA EN EL AÑO DE 1977, CON EL OBJETO DE SUMINISTRAR MATERIAS PRIMAS A LA INDUSTRIA NACIONAL.
GOOD YEAR	860004855	AV 6 # 44N-85 CALI	CON UNA INVERSIÓN DE 50 MILLONES DE DÓLARES, LA MULTINACIONAL GOODYEAR ADELANTA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PLANTA QUE LE PERMITIRÁ A COLOMBIA
LABORATORIOS BAXTER	8903002920	CALLE 36 # 2 C - 22 CALI	BAXTER COLOMBIA COLOCA A DISPOSICIÓN DE LA PROFESIÓN MÉDICA MÚLTIPLES DESCUBRIMIENTOS EN EL ÁREA DE LAS TERAPIAS INTRAVENOSA, RENAL Y
CARVAJAL S.A.	890300005	CALLE 15 N. 32-234 ACOPI	UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN EL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PAPELERÍA ESCOLAR UNIVERSITARIA PARA OFICINA Y PARA USO PERSONAL

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Peña Torres Impresores presenta más una oportunidad que un problema.

La empresa tiene la oportunidad de incrementar las ventas en un 15% con respecto al año anterior para el segundo semestre del año 2009, por lo tanto se le esta proponiendo desarrollar un plan de mercadeo de acuerdo a la investigación realizada en Bico-Mercadeo.

Actualmente la capacidad de la planta instalada esta ocupada en un promedio del 55%. Teniendo el aumento de las ventas, la empresa tendría la posibilidad de ocupar en un 65% la capacidad instalada de la planta durante los últimos seis meses del año 2009. Para el 2010 en un 85% y en el 2011 con un 95%.

Existen dos temporadas de producción en el año para Peña Torres Impresores, la temporada baja que inicia en Febrero hasta Abril para el calendario A y de Agosto hasta Octubre para calendario B, en este intervalo de tiempo la planta de producción reduce su fabricación aproximadamente en un 20% afectando la estabilidad de la fuerza laboral, el control de costos y los gastos se afecta negativamente y se reducen los ingresos para la empresa.

La temporada alta se inicia con la consecución de la fuerza laboral, el alistamiento de las líneas de producción, la curva de aprendizaje con los nuevos operarios que ingresan dado que algunos operarios con experiencia no regresan porque se ubican en otras empresas, los meses de temporada alta son Noviembre, Diciembre, Enero, Mayo, Junio, Julio.

3. FASE III – ANALISIS

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Es la introducción al conocimiento de la empresa y su estructura interna.

3.1.1. La empresa y su función. Están plenamente seguro que para lograr mejores resultados es indispensable que los clientes perciban, que toda la fuerza productiva de la empresa esta disponible y puesta en función al principal objetivo que es: La Satisfacción Total de los Clientes.

Para la empresa la calidad esta basada en la prestación de servicios acorde con las necesidades particulares de cada cliente y el cumplimiento de los compromisos establecidos con ellos, para esto ofrecen diferentes alternativas y propuestas que cumplirán con los requerimientos de cada cliente, todo esto soportado con proveedores aptos que apoyan la prestación de servicios de manera oportuna y efectiva.

3.1.2. Definición del negocio. Peña Torres Impresores Ltda. Es una empresa con mas de 20 años de experiencia en el sector de las artes graficas, donde su principal negocio es el de proveer soluciones a grandes compañías en sus necesidades de impresión, de acabados y terminado de sus productos.

3.1.3. Misión. "Somos una empresa del sector de las artes gráficas orientados a satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través de procesos de producción garantizada. Promovemos permanentemente el desarrollo de nuestro equipo de personas, logrando altos niveles de desempeño y mejoramiento de su calidad de vida. Nuestra contribución social se fundamenta en el desarrollo económico del País y en la preservación del medio ambiente. "

3.1.4. Visión. "Para el año 2.012, estaremos ubicados dentro de las diez primeras empresas de artes gráficas a nivel regional con nuestras principales líneas de producción: impresión offset, screen, repujado, troquelado, estampado en foil. Nuestros elementos diferenciadores estarán centrados en la calidad total, altos índices de desempeño, liderazgo en el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados y el sano crecimiento de nuestras operaciones.

3.1.5 Valores. Compromiso, Vocación de servicio, Respeto y Honestidad.

Entendemos el compromiso como la capacidad de entrega y de persistencia en el logro de los objetivos establecidos; es la manifestación de la constancia y de la iniciativa. Vocación de servicio es la disposición permanente de satisfacer expectativas y anhelos de nuestros clientes. Respeto para las personas que trabajamos en Peña Torres Impresores, respeto significa el predominio de un ambiente de aceptación de la diferencia, en donde no se arremete ni se invade la individualidad del otro, estableciendo límites de acuerdo a parámetros de sana convivencia. Entendemos como honestidad, como la confiabilidad, responsabilidad, ética, y transparencia en la realización de los negocios, del trabajo, de las relaciones y del cumplimiento de los compromisos establecidos.

3.1.6 Fortalezas y debilidades internas.

❖ **Debilidades.** La baja ocupación de la capacidad instalada de la planta, la cual esta siendo utilizada en un promedio del 55%.

No se tiene establecido un proceso de seguimiento a los clientes después de la venta, por lo tanto puede existir la posibilidad de no haber una retroalimentación del cliente hacia el proveedor.

❖ **Fortalezas.** Los 20 años de experiencia y la trayectoria en las artes gráficas. La calidad del servicio, el personal con el que se cuenta es calificado en cada una de sus áreas y con un criterio establecido por políticas de la empresa que hacen que el servicio ofrecido sea el mejor.

La empresa tiene la posibilidad de ampliarse en el momento que se requiera.

¿Cómo la empresa puede lograr incrementar las ventas en un 15% para el segundo semestre del año 2009?

❖ **Objetivo general.** Desarrollar un plan estratégico de mercadeo para Peña Torres Impresores que incrementen las ventas en un 15% para el segundo semestre del año 2009.

❖ Metas

- Elaborar un plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Peña Torres Impresores para el segundo semestre del año 2009, que le permita con su aplicación incrementar las ventas en un 15%.
- Mantener ocupada aproximadamente en un 65% la capacidad instalada de la planta para el segundo semestre del año 2009.

3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1. Análisis del medio ambiente externo. En este campo se describe cada uno de las variables que intervienen en el desarrollo del sector de las artes gráficas.

❖ **Tecnológico.** El servicio de impresión necesita de una tecnología acorde a las necesidades del mercado, en Santiago de Cali son pocas las empresas que poseen esta tecnología, la mayoría de los pequeños talleres que prestan el servicio de las artes graficas, trabajan como lo hacían hace 50 años especialmente en el sector del barrio San Nicolás, donde existen talleres con maquinaria impresoras antiguas, con las cuales deben de competir con empresas que tienen una capacidad instalada muy fuerte.

3.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo. Bico Internacional S.A. contrata servicios externamente para la elaboración de sus productos en las artes gráficas en dos áreas de funcionamiento:

- **Bico-Producción**
- **Bico- Mercadeo**

El área de **Bico-Producción** contrato en el año 2008, servicios externamente para las artes gráficas en: servicio de corte y armados de bolsas, elaboración de blocks, elaboración de cuadernos, empaque de repuesto, fabricación y ensamble de carpetas, gofrado para cartulinas, impresión en offset y en screen, servicio de troquelado; pagando 2,888 millones de pesos en el año.

El área de **Bico-Mercadeo** contrato en el año 2008 servicios externamente para las artes gráficas en: La elaboración de revista-carpeta, folletos, catálogos,

insertos, volantes, tarjetas de presentación, afiches, cajas, sticker, calendarios; pagando 2,064 millones de pesos en el año.

Tabla 3. Ventas netas Peña Torres Impresores año 2008

Cliente	Pesos (\$)
Bico-Producción	768,000,000
Bico-Mercadeo	84,000,000
Alfa & Omega	207,287,483
Cargraphics	138,191,656
Total	1,197,479,139

Fuente: Sectores económicos atendidos Peña Torres Impresores [CD-ROM].
Santiago de Cali: Peña Torres Impresores, 2008. 1 CD ROM

La tabla 3. Muestra que el 64% de las ventas que realizó Peña Torres Impresores en año 2008 se las hizo a Bico-Producción, el 7% a Bico-Mercadeo, el 17% a Alfa & Omega, el 11% a Cargraphics.

Para analizar el porcentaje de participación de la empresa frente a sus competidores directos en Bico-Mercadeo, fue necesario tomar las ventas del año 2008. Los pagos que realizó Bico-Mercadeo en el año 2008 por los trabajos de artes gráficas realizados en los talleres externos son los siguientes:

Tabla 4. Pago de Bico-Mercadeo a los talleres externos en el año 2008

Empresa	Ventas (\$) 2008	Participación Mercado
PRODUCCION GRAFICA EDITORES S.A.	780,000,000	38%
EDITORIAL COLOMBIA LTDA	456,000,000	22%
GRAFICAR S.A.	360,000,000	17%
ASSENDA S.A.	288,000,000	14%
TRIBAL COLOMBIA S.A.	96,000,000	5%
PENA TORRES IMPRESORES LTDA.	84,000,000	4%
TOTAL	2,064,000,000	100%

Fuente: Oracle consulta de órdenes de compra [CD-ROM]. Cali: Bico-Mercadeo, 2008. 1 CD ROM

La participación de Peña Torres impresores en los pagos que realizó Bico-Mercadeo en el año 2008 fue del 7%.

De acuerdo con los datos de la investigación realizada en Bico Internacional, mas específicamente en el área de Bico-Mercadeo, existe la posibilidad que Peña Torres Impresores pueda incrementar las ventas, ofreciendo sus servicios de terminado en las artes gráficas, soportándose en la calidad de sus productos, la marca, que esta representada en el cumplimiento en las entregas y de sus 20 años de experiencia en el negocio.

Para identificar los principales competidores de Peña Torres Impresores en el área de Mercadeo-Bico, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa, fue necesario realizar la matriz del perfil competitivo (MPC). Los pesos y los totales ponderados incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y a las debilidades.

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo

DETALLE		PEÑA TORRES IMPRESORES		EDITORIAL COLOMBIA		PRODUCCION GRAFICA EDITORES	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
POSICIÓN FINANCIERA	0.4	3	1.2	1	0.4	4	1.6
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
LEALTAD DEL CLIENTE	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		2.7		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fortaleza, 4 – mayor fortaleza.
 (2) Como señala el total ponderado de 2.8, Producción Gráfica Editores es el más fuerte.

Fuente: Resumen financiero [en línea]. Bogota D.C.: Casa Editorial el tiempo, 2008 [consultado el 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/Empresa.xls>

La “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de Peña Torres Impresores es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” de Editorial Colombia es débil, como lo señala la calificación de 1; Producción Gráfica

Editores es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8. De acuerdo al total de la matriz MPC, Peña Torres Impresores se encuentra cerca de sus competidores, debe mejorar con respecto a la posición financiera dado que la empresa no se encuentra endeuda pero no cuenta con una historia comercial que le pueda soportar un crédito con una entidad financiera.

3.2.3 Descripción de la competencia. En Santiago de Cali existen alrededor de 900 Empresas en el sector de las artes gráficas (impresión)*, pero donde no todas ellas son grandes Empresas y no tienen recursos tecnológicos para competir a gran escala. Tomando como referencia el análisis hecho sobre participación de mercado, se determinó que el mayor competidor para la empresa es Producción Gráfica Editores S.A.

Producción Gráfica Editores S.A. es una empresa con los mismos recurso tecnológicos que tiene Peña Torres Impresores, con la diferencia que posee mas colaboradores, actualmente cuenta con 34 empleados contratados directamente por la empresa y 35 por medio de Cooperativa Asociada de Trabajo. Tienen conformada un área comercial, la cual se encarga de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo hacia los clientes. Dentro de sus fortalezas cuenta con una buena posición financiera dado que tiene un buen historial comercial que lo soportan para solicitar cualquier crédito financiero que llegaran a necesitar.

3.2.4 Barreras de entrada. Entre las barreras de entrada que más sobresalen en el sector de las artes graficas son:

- El dumping: que es el mecanismo que establece la competencia, colocando los precios por debajo de los costos afrontando pérdidas que la empresa entrante no se puede permitir.
- El recurso tecnológico: ente regulador para poder ingresar, dado que con un buen recurso tecnológico se puede crear las economías de escala.
- El conocimiento del sector.
- El poder de negociación con los proveedores.

* Tomado de datos expuestos por la cámara de comercio

- **Productos sustitutos.** Entre los productos sustitutos están la Internet y la publicidad virtual que trae consigo la nueva tecnología.

Muchos expertos manifiestan que la publicidad impresa nunca se acabara, ya que la gente siempre sentirá la necesidad de tener un producto físico el cual pueda palpar y sentir.

3.2.5 Análisis de clientes / usuarios. Entre los clientes que maneja Peña Torres Impresores Ltda. se encuentran empresas de consumo masivo. Entre los diferentes sectores económicos que manejan se encuentran:

El sector que mejor representa ventas para la empresa es el sector industrial con un 78% de sus ventas anuales.

Tabla 6. Sectores económicos atendidos por Peña Torres Impresores

SECTOR	DETALLE	% PARTICIPACIÓN
Industrial	Etiquetas, Cajas plegadizas, Carpetas, Carátulas, Terminación manual	70
Comercial	Papelería interna, material publicitario, Bolsas	10
Educativo	Libros, Agendas, cuadernos	20
Farmacéutico	Cajas plegadizas, material publicitario	0

Fuente: Sectores económicos atendidos Peña Torres Impresores [CD-ROM].
Santiago de Cali: Peña Torres Impresores, 2008. 1 CD ROM

4. FASE IV – DIAGNOSTICO

4.1 EL PROBLEMA

4.1.1. Planteamiento del problema. Peña Torres Impresores presenta más una oportunidad que un problema.

La empresa tiene la oportunidad de incrementar las ventas en un 15% con respecto al año anterior para el segundo semestre del año 2009.

Actualmente la capacidad de la planta instalada esta ocupada en un promedio del 55%. Teniendo el aumento de las ventas, la empresa tendría la posibilidad de ocupar en un 65% la capacidad instalada de la planta durante los últimos seis meses del año 2009. Para el 2010 en un 85% y en el 2011 con un 95%.

Existen dos temporadas de producción en el año para Peña Torres Impresores, la temporada baja que inicia en Febrero hasta Abril para el calendario A y de Agosto hasta Octubre para calendario B, en este intervalo de tiempo la planta de producción reduce su fabricación aproximadamente en un 20% afectando la estabilidad de la fuerza laboral, el control de costos y los gastos se afecta negativamente y se reducen los ingresos para la empresa.

La temporada alta se inicia con la consecución de la fuerza laboral, el alistamiento de las líneas de producción, la curva de aprendizaje con los nuevos operarios que ingresan dado que algunos operarios con experiencia no regresan porque se ubican en otras empresas, los meses de temporada alta son Noviembre, Diciembre, Enero, Mayo, Junio, Julio.

4.1.2. Justificación (consecuencias actuales y futuras). En un mundo globalizado y con herramientas tecnológicas, de mercadeo, de administración, financieras, puestas al alcance de todos, la empresa Peña Torres Impresores no debe de funcionar sin mirar hacia el futuro, sin anticiparse al cambio, ni quedarse estático sin desarrollar respuestas apropiadas a los diferentes fenómenos y aspectos que surgen en el mercado.

El mercado esta en continuo cambio y con oportunidades de desarrollo, las cuales se pueden convertir en amenazas para aquellas empresas que no se encuentren preparadas, para responder rápida y eficientemente a sus requerimientos.

Resulta importante para las empresas conocer bien sus productos y servicios, anticiparse a los problemas y fallas, determinar cuales son sus objetivos y metas, clarificar de donde vendrán sus recursos financieros, familiarizar a todo el personal con los objetivos de la compañía, plantear estrategias que permitan enfrentar a la competencia y en definitiva desarrollar un plan de acción que gire en torno a las características, necesidades y deseos de los consumidores, solo de esta forma se puede sobrevivir en un ambiente ambicioso, que poco a poco irá excluyendo a las compañías que no se alisten para los cambios.

4.1.3. Objetivos

4.1.3.1 Objetivo General.

❖ Desarrollar un plan estratégico de mercadeo para Peña Torres Impresores que incrementen las ventas en un 15% para el segundo semestre del año 2009.

4.1.3.2 Objetivos Específicos

❖ Obtener la información más relevante sobre el mercado, clientes, servicio, competencia, distribución y macro ambiente.

❖ Desarrollar un análisis profundo de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus servicios. Para establecer un diagnostico.

❖ Definir objetivos de carácter cuantitativo (precio, ventas, descuentos, etc.) y cualitativo (posicionamiento, marca, imagen, entre otros).

❖ Plantear estrategias o modos de acción dirigidos a conquistar, mantener, desarrollar mercados para incrementar las ventas en un 15%, para el segundo semestre del año 2009.

4.1.3.3. Alcance. Se desarrollará de acuerdo al marco de operación de la empresa, que esta ubicada en Calle 10 # 36A-04 Acopi. Colombia - Valle del Cauca.

La empresa esta situada equidistantemente dentro de sus principales clientes, permitiéndole atenderlos de una manera oportuna, disminuyendo los tiempos de entrega y de recepción de mercancía. Peña Torres Impresores inicialmente quiere atender a los clientes que se encuentren dentro de su periferia y no ha pensado en extender sus servicios.

4.1.3.4 Ventaja competitiva. Es el diferenciador que la empresa tiene frente a sus competidores; en calidad, precio, marca, etc. Estos aspectos determinan el nivel en que se encuentra la empresa en el mercado regional. Peña Torres Impresores Ltda. Posee una ventaja competitiva en cuanto a la trayectoria que tiene en las artes graficas, esta experiencia se ve reflejada en la confianza que le tiene sus clientes al contratar sus servicios.

4.1.3.5 Factores claves de éxito (FCE). Son los factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso de su existencia.

Peña Torres Impresores Ltda. cuenta con la experiencia, y conocimiento en el mercado de la maquila de las artes graficas. Tiene el personal calificado en cada una de sus áreas que hacen que los objetivos propuestos se cumplan y los proyectos lleguen a cumplirse.

Dado el elevado grado de rivalidad existente y la cada vez mayor exigencia de la demanda, la calidad y la productividad se convierte en un aspecto fundamental para la competitividad de Peña Torres Impresores.

Los factores claves de éxito de Peña Torres Impresores que se tuvieron en cuenta para realizar la matriz del perfil competitivo fueron las siguientes: participación en el mercado, calidad del producto, lealtad del cliente y su posición financiera.

5. FASE V - FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias implica la identificación de fortalezas y debilidades internas de la empresa y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercados y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

5.1 BASES DE FORMULACION

Para que las estrategias sean debidamente diseñadas y dirigidas exclusivamente al mejoramiento continuo de la empresa se busca el planteamiento de dichas estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, por lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- Planteamiento del Problema y Planteamiento del objetivo.
- Establecer una ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que la empresa se diferencie de la competencia.
- Buscar las posibilidades de nuevos mercados haciendo una ampliación de la macro-segmentación.
- Análisis de viabilidad de alternativas.
- Selección de mercado objetivo.
- Segmentación.

5.1.1 Formulación del problema. El problema que se trata de solucionar es ver como Peña Torres Impresores incrementa sus ventas en un 15% para el segundo semestre del año 2009 y de esta forma ocupar en un 65% de la capacidad instalada de la planta. Actualmente la capacidad de la planta esta ocupada aproximadamente en un 55%.

5.1.2. Objetivo general. Elaborar un plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Peña Torres Impresores que le permita con su aplicación incrementar sus ventas en un 15%, para el segundo semestre del año 2009.

5.1.3 Metas

- Elaborar un plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Peña Torres Impresores para el segundo semestre del año 2009, que le permita con su aplicación incrementar las ventas en un 15% y de esta forma ocupar el 65% de su capacidad instalada de planta.
- Incrementar las ventas a través de la ampliación de nuevos negocios con sus clientes actuales
- Capacitar al personal del área administrativa con el fin de tener conocimientos en el contexto del mercadeo.
- Lograr ocupar en un 65% la capacidad de la planta instalada de Peña Torres Impresores para el segundo semestre del año 2009.
- Tener como cliente al área de mercadeo de Bico Internacional.
- Incrementar las ventas ofreciendo la impresión de catálogos en policromías.

5.1.4 Alcance. Se desarrollará de acuerdo al marco de operación de la empresa, el cual esta operando desde Acopi-Yumbo. La empresa esta situada equidistantemente dentro de sus principales clientes, permitiéndole atenderlos de una manera oportuna, disminuyendo los tiempos de recepción y de la entrega de mercancía. Peña Torres Impresores inicialmente quiere atender a los clientes que se encuentren dentro de su periferia y no ha pensado en extender sus servicios

5.1.5. Conclusión Dofa para la empresa. Al analizar detenidamente el DOFA que se realizó en Peña Torres Impresores Ltda. se seleccionaron la principal amenaza, fortaleza, debilidad y oportunidad que se detectó; ya que estas son las más decisivas e influyentes a la hora de tomar una decisión de tipo estratégico.

Tabla 7. Análisis matriz DoFa Peña Torres Impresores Ltda.

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACIÓN
D	Falta de ocupación del 65% de la capacidad instalada de la planta	Esta es la principal debilidad, dado que ocupando el 65% de la capacidad instalada de producción para el segundo semestre de año 2009, se mantendría el trabajo para los colaboradores y se tendría la posibilidad de incrementar sus ingresos.
O	Nuevos segmentos	Con la experiencia que cuenta la empresa, el reconocimiento de sus clientes, la capacidad de producción, Peña Torres Impresores puede penetrar en el área de Bico-Mercadeo
F	Infraestructura propia.	Es una de las principales fortalezas que tiene la empresa dado que con esta plataforma garantiza, la entrega oportuna de los productos a sus clientes en una forma personalizada.
A	La entrada de empresas del extranjero	Las empresas del extranjero se caracterizan por tener el respaldo del país donde provienen, cuando montan su operaciones cuentan con un ventaja hacia las demás empresas, por lo que sería una amenaza para Peña Torres Impresores

En la tabla 7 se identifican de manera resumida las principales DoFa para la empresa.

Tabla 8. Análisis matriz de vertientes estratégicas.

	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Amplias instalaciones físicas • Empresa legalmente constituida • Ubicación estratégica • Amplio conocimiento del negocio • No se encuentra endeudada 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Falta de ocupación de la capacidad instalada de la planta • El 80% de sus ingresos concentrados en tres clientes. • Sus procesos contables son manejados externamente
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Acceso fácil a nuevas tecnologías • Reevaluación del peso frente al dólar • Mano de obra altamente calificada • Existen leyes que incentivan el negocio de las artes graficas • TLC con países amigos 	ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias para el desarrollo de nuevos productos ya si aumentar su capacidad instalada • Desarrollar estrategias para beneficiarse de la legislación referente al sector de las artes graficas y así ganar mercado. 	ESTRATEGIA DO <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estrategia de trabajo que le permita incrementar ventas en los clientes existentes. • Elaborar un plan de trabajo para afianzar las relaciones con los clientes y así aminorar el riesgo de dependencia de estos. • Aprovechar el TLC para nuevos clientes
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Mucha informalidad y pocas barreras de entrada al negocio, competencia desleal • Demandas derivadas, lo que hace que el negocio dependa de los cambios económicos que se presenten en el mercado • TLC nuevas competencias en condiciones desiguales 	ESTRATEGIAS FA. <ul style="list-style-type: none"> • Buscar una estrategia que competir en igual de condiciones • Aprovechar la situación de no endeudamiento para financiar nuevos proyectos • Ver la posibilidad de una alianza estratégica con un empresa del exterior aprovechando las ventajas del TLC y así aprovecha mejor sus instalaciones 	ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas con clientes actuales con el fin de garantizar mas ventas y así mejorar la utilización de la capacidad instalad. • Alianzas estrategias con otras empresas del sector para maquilarles

5.1.6. Ventaja competitiva. El cuadro de la ventaja competitiva denota la diferencia en cuanto al calificativo que se le asignó por su grado de importancia a cada recurso tangible e intangible en una escala de 1 a 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

Tabla 9. Análisis competitivo

RECURSOS	CALIFICATIVOS DE 1-5					
TANGIBLES	Pn Gráfica Editores	Editorial Colombia	Graficar	Assenda	Tribal Colombia	Peña Torres
Capacidad planta	5	3	4	5	2	2
Económicos	4	4	3	5	3	4
R. Humano	4	3	4	5	2	4
C. Organizacional	5	3	4	5	3	5
RECURSOS	CALIFICATIVOS DE 1-5					
INTANGIBLES	Producción Gráfica Editores	Editorial Colombia	Graficar	Assenda	Tribal Colombia	Peña Torres
Marca	4	3	4	5	3	4
Good Will	4	3	4	5	3	4
Imagen corporativa	4	3	4	5	3	5

En la tabla 9 del análisis competitivo se representan cada uno de los recursos tangibles e intangibles tanto de la empresa como de sus competidores más cercanos. Peña Torres cuenta entre sus fortalezas la imagen corporativa y entre sus debilidades la oportunidad de incrementar la ocupación de su capacidad de planta instalada, por lo tanto se debe en trabajar en la estrategia de incrementar las ventas.

5.1.7. Factores claves del éxito. Los factores claves del éxito, son los elementos que le permiten a las empresas del sector de las artes gráficas, alcanzar los objetivos que se han trazado. Al analizar la tabla 9, se encontró que el factor clave de éxito para Peña Torres Impresores Ltda. es la buena imagen que tiene en el mercado y el clima organizacional que maneja la empresa, estas fortalezas se deben a la experiencia que han tienen durante estos veinte años que llevan ofreciendo sus servicios.

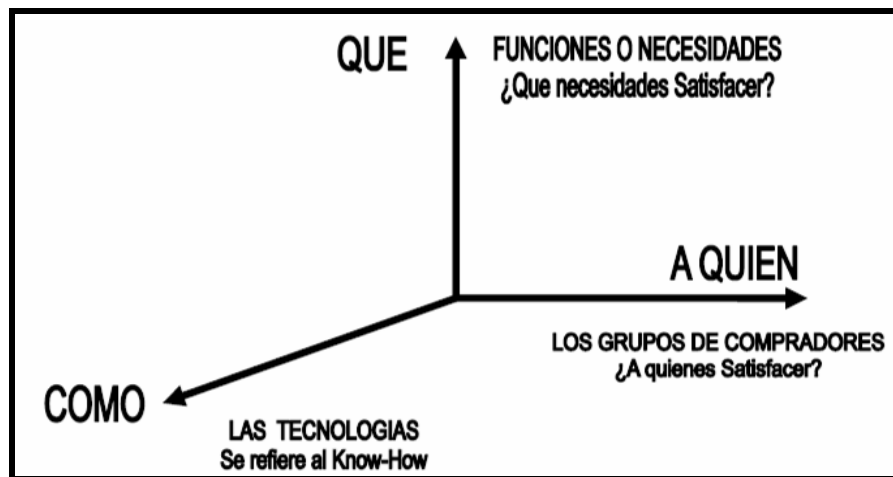
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Para realizar un planteamiento adecuado para el mercado, se deberán tener en cuenta aspectos tales como la viabilidad, la definición del mercado, la micro-segmentación y las posibles alternativas que se presentan en este campo.

5.2.1. Alternativas. El objetivo de este punto es definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Funcionales o combinación de funciones a satisfacer (QUE).
- Grupo de compradores potenciales (QUIEN).
- Tecnologías existentes o por desarrollar susceptibles de producir estas funciones (COMO).

Figura 1. Dimensiones del Mercado de Referencia



❖ Alternativa A

- Que: Servicio de terminados.
- Quien: Otras empresas de las artes gráficas que hagan uso del servicio de terminados.
- Como: Implementación de maquinaria para este servicio.

❖ **Alternativa B**

- Servicio para la impresión de productos publicitarios.
- Todos los sectores que hagan uso de los medios impresos.
- Incrementar las ventas.

5.2.2. Viabilidad. La alternativa con mayor viabilidad según las estrategias a implementar son las siguientes:

❖ **Alternativa A**

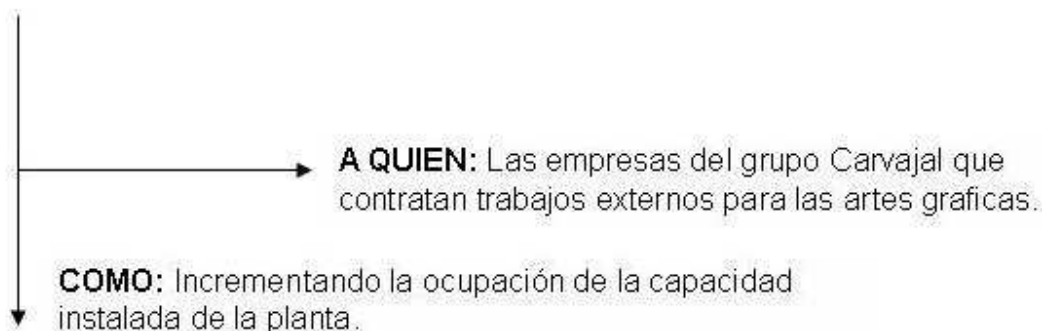
- **Que:** Servicio para la impresión de productos publicitarios o de productos escolares o de oficinas.
- **A Quien:** Las empresas del grupo Carvajal que contratan trabajos externos para las artes graficas.
- **Como:** Incrementando las ventas en un 15% para el segundo semestre del año 2009 y de esta forma se aumentaría la ocupación de la capacidad instalada de la planta.

5.2.3. Selección y definición del mercado objetivo resultante. (Macro-segmentación actual)

❖ Selección Del Mercado Objetivo

Figura 2. Selección del Mercado Objetivo

Que: Servicio para la impresión de productos publicitarios o de productos escolares o de oficinas.



- **Definición.** Peña Torres Impresores Ltda. es una Empresa enfocada en satisfacer las necesidades de las empresas industriales que tiene como clientes actualmente, las cuales están dispuestas en contratar los servicios de impresión, repujado, troquelado, estampado en foil, el cumplimiento de la entrega de estos productos a tiempo y con buena calidad se convierte en una herramienta fundamental para dar a conocer sus servicios y productos.

5.2.4. Micro-segmentación del mercado. La micro-segmentación se puede determinar de diversas formas, entre las más comunes encontramos:

5.2.4.1. Geográfica. Acopi-Yumbo y Santiago de Cali.

Su geomorfología corresponde al área plana del Valle físico entre 950 y 1.000 m. Este territorio es atravesado por dos vías arterias regionales importantes, la autopista Cali - Yumbo y la antigua carretera a Cali - Yumbo. Así mismo lo atraviesa la vía férrea que conduce al puerto marítimo de Buenaventura. Por existir en el territorio actividad industrial, posee una amplia gama de servicios básicos, tanto primarios como secundarios.

En esta región se encuentra la central de Carga CENCAR, localizada sobre la doble vía Cali-Yumbo con el Aeropuerto; en ella se concentran y se comercializan los productos provenientes de diferentes partes del país, en especial los que llegan y salen del puerto de Buenaventura.

5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS

Son las acciones y metas a realizar basadas en el estudio de investigación de mercado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

5.3.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Es la vía que debe seguir la empresa para logra sus objetivos de mercado y de negocio; es importante desarrollar una serie de estrategias operativas concretas como las de Producto, Precio, Promoción y Plaza.

En la figura 3 de vertientes y opciones estratégicas básicas se plantean las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos.

Figura 3. Vertientes y Opciones Estratégicas Básicas

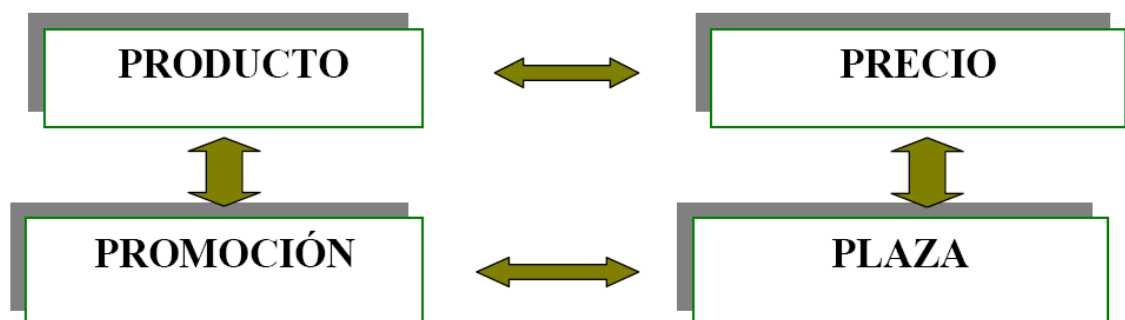


5.3.1.1. Selección y justificación. La estrategia seleccionada, la que más conviene para conseguir el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, es la estrategia de participación que trata de conseguir; ver en que mercados se pretende participar y en que proporción se quiere participar en cada uno de ellos. En esta estrategia se aplicara el crecimiento, se hará explorando mas el mercado existente y ofrecerle algo novedoso que llame poderosamente la atención del cliente para así crecer en participación.

5.3.2. Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En la figura 4 se visualiza el Marketing Mix, el cual ayuda a la realización de las estrategias operativas para la empresa.

Figura 4. Marketing Mix



5.3.2.1. Selección, justificación y tácticas

❖ **Producto.** Servicio de maquila, se les dará a los clientes un servicio de excelente calidad y los tiempos de entrega marcaran la diferencia con la competencia ya que en este sector es un factor determinante a la hora de entrar a licitar en una empresa.

❖ **Plaza: (Estructura).** Los productos que ofrece Peña Torres Impresores son servicios, los cuales al cliente se le contacta por medio del teléfono, correo electrónico o mediante visitas personales.

❖ **Precio.** Será independiente del servicio que requiera el cliente, se tendrá el margen que el mercado este manejando, teniendo en cuenta cuales proveedores brindan los mejores precios, negociando los plazos de pagos sin afectar el flujo de caja de la empresa y sin descuidar la calidad de las materias primas, para así mismo transmitirlo a los costos de la empresa.

❖ **Promoción**

- Venta directa, mix de comunicación, Internet

- **Fuerza de ventas.** Es atendido directamente por la gerencia de la empresa. De acuerdo con la investigación se le propuso a la gerencia de Peña Torres Impresores crear un proyecto en el cual se desarrollara un modelo funcional para atacar cada uno de los pasos fundamentales: formulación de estrategias y objetivos, contratación, entrenamiento, compensación, organización, motivación, automatización de fuerza de ventas, y evaluación.

6. FASE VI - DE GESTION DEL PLAN

Es la puesta en marcha de la investigación la cual debe de cumplir con la directriz de la gerencia de la empresa Peña torres impresores. La investigación se realizara a las empresas del grupo Carvajal que contratan talleres externos para la elaboración de los productos las cuales utilizan las artes gráficas, la investigación debe de generar información necesaria para diseñar un modelo que haga posible incrementar las ventas en un 15% para el segundo semestre del año 2009, y de esta forma tratar de incrementar la ocupación de la capacidad instalada de la planta en un 65%.

6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos basados en las estrategias tanto competitivas como corporativas del plan de mercadeo se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

6.1.1. Implementación. Todo el personal tanto del área administrativa como operativa, deben integrarse para poner en marcha las estrategias planteadas, con el fin de que haya sinergia en el proceso; promoviendo el trabajo en equipo; logrando así que la empresa funcione exitosamente.

6.1.2. Control

- La gerencia de Peña Torres Impresores Ltda. debe estar conciente que la única forma que el plan llegue a feliz termino es haciendo auditoria constante de que todos los miembros de la empresa cumplan con sus objetivos asignados.
- Delegar funciones específicas para que el trabajo sea más eficiente y productivo.
- Mensualmente convocar reuniones informativas acerca de los avances y el desempeño que ha tenido la empresa gracias a la puesta en marcha de las estrategias planteadas.

6.1.3. Evaluación. Para realizar la labor de evaluación se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.
Entre los índices de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas logradas antes, durante y después de las estrategias planteadas.
- Las propuestas de ventas están enfocadas en el área de mercadeo de Bico, ofreciendo la impresión en policromía de los catálogos y folletos.
- Comparar el volumen de ventas con el de la competencia.
- Tener como cliente al área de mercadeo de Bico Internacional.
- Crecimiento en volumen de pedidos y de producción ofreciendo la impresión en policromías.

6.1.4. Implementación y ejecución de las Estrategias.

Actualmente en Peña Torres Impresores la comercialización hace parte de las funciones de la asistencia de gerencia. En la siguiente tabla se propone el presupuesto para realizar la implementación y ejecución de las estrategias para la comercialización.

Tabla 10. Presupuesto de gastos de comercialización para Peña Torres Impresores

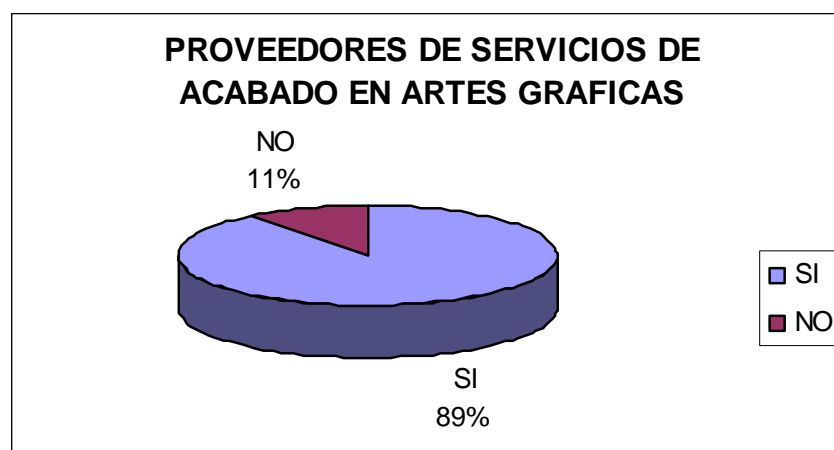
Detalle	Observaciones	Presupuesto Mensual
Sueldos fijos	Sueldos, aportes y contribuciones del personal de ventas	650,000
Comisiones	Comisiones por ventas al personal de ventas y distribuidores o representantes	1,150,000
Publicidad	Publicaciones y contratación de medios, para difusión del producto o servicio, dípticos,	
	Periódicos - publicación de 2 veces a la semana	1,200,000
	Revistas - publicación quincenal	1,000,000
	Radio - se pauta en la semana 14 veces por 2 minutos	4,200,000
	Posters - alusivos a los productos que ofrece la empresa	1,000,000
Distribución	Gastos de vehículos y contrataciones para la distribución del producto o servicio.	1,200,000
Misiones comerciales	Pasajes, hoteles, viáticos y muestras para viajes a otras provincias o países para	0
Seguros	Seguros relacionados con los bienes y servicios comercializados por la compañía	600,000
Total		11,000,000

❖ **Investigación de mercados – Empresas grupo Carvajal.** La investigación de mercados se enfocó en las empresas del grupo Carvajal que contratan trabajos externamente de artes gráficas. Se realizó la consulta con GC2 que es el área que presta los servicios de logística de Carvajal, la cual se encarga de realizar las negociaciones con los proveedores. Las empresas que contratan trabajos externos de artes graficas son:

- Bico Internacional
- Cargraphics
- Carpak
- Assenda – Valores
- Assenda – Adhesivos

De acuerdo con la anterior información, se contactaron a las personas que coordinan los trabajos con los talleres externos, se les solicito una cita de 20 minutos para que nos colaborarán en realizar la encuesta de investigación de mercados. Las encuestas realizadas arrojaron los siguientes resultados:

Figura 5. Proveedores de servicios de acabado en artes graficas



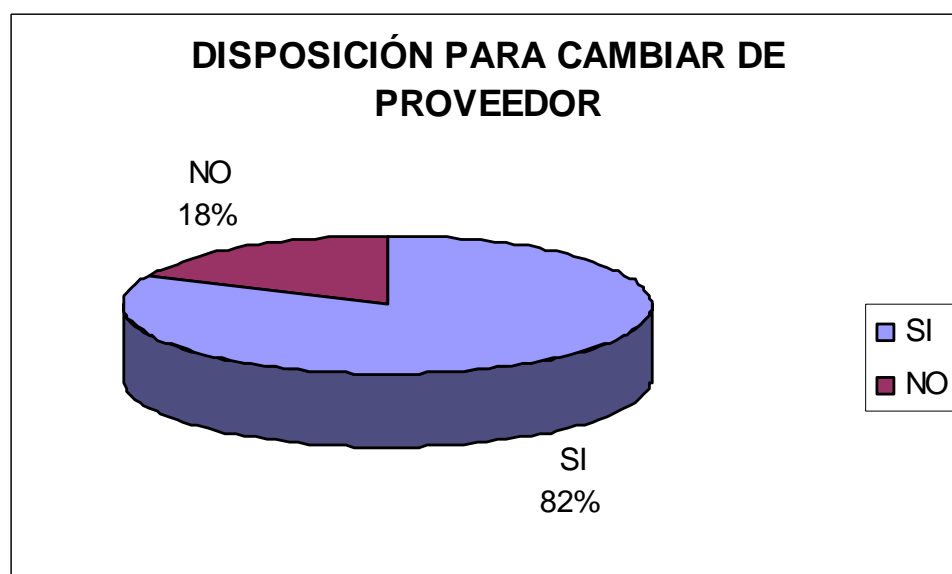
El 89% de las empresas contratan trabajos externamente de productos para las artes gráficas, se tiene un promedio de 12 proveedores por empresa.

Figura 6. Satisfacción con el proveedor de servicios litográficos.



En general, las empresas están conformes con sus actuales proveedores.

Figura 7. Intención de cambiar de Proveedor.



El 82% de las empresas manifestaron su disposición para cambiar de proveedor y enfatizaron que lo harían si las condiciones de precio, calidad, entrega y documentación legal vigente se cumplen.

Tabla 11. Estado de ganancias y pérdidas - estado de resultados comparativos

PEÑA TORRE IMPRESORES LTDA				
Estado de Resultados Comparativo				
A Diciembre 31 de 200				
	2007	2008	*2009	
Ventas brutas	1,157,132,337	1,272,845,571	1,400,130,128	
Devolucion y rebaja en ventas	- 68,514,938	- 75,366,432	- 82,903,075	
VENTA NETAS	1,088,617,399	1,197,479,139	1,317,227,053	
Menos Costo de Ventas	- 191,100,392	- 199,699,910	- 209,684,905	
UTILIDAD BRUTA	897,517,007	997,779,229	1,107,542,148	
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Gasto de personal	331,548,080	348,125,484	365,531,758	
Honorarios	47,043,000	49,395,150	52,013,093	
Impuestos	26,097,535	27,402,412	28,772,532	
Arrendamientos	15,300,767	16,065,805	16,869,096	
Contribuciones y Afiliaciones	772,900	811,545	864,295	
Seguros	7,395,289	7,765,053	8,153,306	
Servicios	215,870,255	226,663,768	242,530,231	
Gastos Legales	2,491,616	2,616,197	2,694,683	
Mantenimientos y Reparaciones	42,554,225	44,681,936	46,916,033	
Adecuación e instalacion	1,305,753	1,371,041	1,439,593	
Gastos de viajes	987,600	1,036,980	1,078,459	
Gastos depreciación	53,646,202	56,328,512	59,144,938	
Diversos	53,582,579	56,261,708	59,074,793	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	798,595,801	838,525,591	885,082,811	
GASTOS NO OPERACIONALES	- 18,006,838	- 18,817,146	- 19,758,003	
INGRESOS NO OPERACIONALES	4,939,950	5,162,248	5,420,360	
CORRECCION MONETARIA				
UTILIDAD NETA	85,854,318	145,598,740	208,121,694	
LIBIA PEÑA TORRES -----		FEDERICO ORTEGA M. CONTADOR PUBLICO T.P.21676-T		
Nota: *los valores del año 2009 son proyectados				

7. CONCLUSIONES

Como conclusión final de los resultados generales obtenidos mediante el análisis de los indicadores financieros determinamos que se presenta un incremento en el Margen Bruto Operacional, generado por el incremento en las ventas del año 2008, la utilidad es generada por la actividad principal de la empresa que son los acabados en las artes graficas. Se obtuvo una rentabilidad que permite que la empresa continúe operando normalmente.

Con el proceso de certificación que se adelantan y el plan estratégico de mercadeo, se vislumbran gran oportunidad de mejora en los procesos y actividades desarrolladas en Peña Torres Impresores Ltda. Lo que conlleva a lograr un mejor posicionamiento y por consiguiente un incremento en la producción y prestación de servicio que se reflejaran en sus estados financieros.

El 90% de las empresas investigadas cuentan con un proveedor de servicios de las artes gráficas.

Se encontró que el 82% de empresas que tienen un proveedor de servicios de las artes gráficas, manifestaron estar dispuestas a realizar negociaciones con otros proveedores, tendrían en cuenta para este cambio la calidad del producto ofrecido, el cumplimiento en los tiempos de entrega, tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente, atención al cliente, el hecho de la cercanía del proveedor no fue considerado como algo trascendental.

Por tratarse de mercados industriales las empresas investigadas buscan que su proveedor de servicios de artes gráficas les garantice calidad, cumplimiento en las fechas de entregas, rápidos tiempos de respuesta y buenos precios, razón por la cual los proveedores son contactados por los clientes a través del mercadeo viral, usando para tal fin el sistema de referidos, la visita personal especializada por un asesor comercial con conocimientos en la materia y en un porcentaje menor a través de Internet o directorios telefónicos

- Con el proceso de investigación que se realizó a las empresas del grupo Carvajal, se vislumbran una gran oportunidad de incrementar las ventas en un 15% y ocupar la capacidad instalada de la planta en un 65%.
- No tiene control a los cambios continuos del mercado y hacia las necesidades de las empresas industriales.

8. RECOMENDACIONES

- Es indispensable que se comiencen a manejar conceptos de mercadeo y ventas en el área de mercadeo de Bico Internacional. dado que se presenta una buena oportunidad de incrementar las ventas en un 15% y también de aumentar el uso de la capacidad instalada de la planta de acuerdo a la investigación de mercado realizada en esta empresa.
- Para que las estrategias y tácticas recomendadas funcionen eficazmente se recomienda crear un departamento de mercadeo y ventas que se dedique específicamente a las funciones del área y que le permita a la empresa conocer y controlar su mercado.
- Se recomienda emplear insumos amigables para el ambiente y un mantenimiento programado para mejorar la maquinaria, ya que de allí depende la calidad del servicio.
- A Peña Torres Impresores se le presentan dos situaciones totalmente diferentes, una es aprovecha su experiencia, y conocimiento en el mercado de la maquila de las artes graficas y tratar de incrementar sus ventas a través del aumento de nuevos negocios con sus clientes actuales, es decir desarrollar una estrategia de comunicación y relaciones publicas con sus clientes actuales para incrementar sus ventas ofreciendo nuevos servicios adiciones a los ya prestados, para llevar a cabo esta estrategia debe definir la gerencia una serie de visitas continuas a sus clientes para evaluar y conocer de primera mano las necesidades y requerimientos actuales y futuros de sus clientes en el campo de las artes graficas. Vale la pena comentar que esta es una responsabilidad de la gerencia, no es delegable a mandos medios, pues, muchas veces esta labor se la encomiendan al mensajero, al cobrador o a personal que no esta comprometido con el logro de los objetivos de la empresa, razón por la cual los resultados son pobres y poca atractivos para la organización. Peña Torres Impresores también debe de evaluar la posibilidad de conseguir nuevos clientes para procesos de maquila de artes graficas, pues tiene experiencia, conocimiento y cuenta con mucha credibilidad en el mercado, la estrategia a desarrollar aquí será un poco distinta a la anterior pues se requerirá de un asesor comercial con conocimientos en la materia, debe considerar posibles conflicto de interés o celos con sus clientes actuales, se presentarse esta situación requeriría una rápida evaluación para aplicar los correctivos necesarios.

La otra situación que afronta Peña Torres Impresores es la de salir a buscar nuevos clientes para ofrecer los servicios de impresión en las artes graficas, si evaluamos las encuestas sobre mercados vemos que de las empresas encuestas hay un porcentaje interesante que esta dispuesto a escuchar a un nuevo proveedor, esto implicaría una estrategia de mercadeo diferente a la anterior, en la cual se tendría que precisar una serie de factores, tales como, definir una política de precios, definir que tipo de producto o servicios se va a ofrecer, cuales seria los medios de promoción y comunicaron que la empresa utilizaría para dar a conocer su nuevo enfoque, organizar un Dpto. de ventas y mercadeo, etc., como podemos ver es necesario el desarrollo de una serie de actividades de tipo gerencial, comercial y de producción que Peña Torres Impresores debería desarrollar para poder atender satisfactoriamente este mercado. Lo que la Gerencia defina dependerá las estrategias a llevar a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

GONZÁLEZ ZAPATA, Camilo Ernesto. Plan de mercadeo estratégico para "Editorial 2000 LTDA. [CD-ROM]. Pasantía Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2007. 1 CD-ROM

JARRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2003.

KOTLER, Philips. Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice Hill, 2002. 718 p

----- ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia, adaptación a Latinoamérica. Mexico: Editorial Prentice Hall, 2007. 843 p

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. 610p

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México: Thomson, 2005. 289 p

THOMPSON, Arthur A Jr y STRICKLAND, A J. Dirección y Administración Estratégica. 2 ed. México: Editorial IRWIN, 1989. 181 p

-----Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. México: McGraw-Hill, 1998. 1034p

WALKER, Boyd y MULLINS, Larreche. Marketing Estratégico. Mexico: McGraw Hill, 2005. 356 p

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. [Consultado 02 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_\(Comercializaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_(Comercializaci%C3%B3n))

ANEXOS

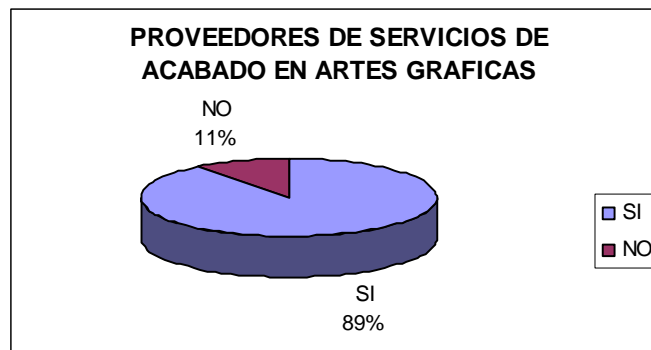
Anexo A. Investigación de mercados – Empresas grupo Carvajal

La investigación de mercados se enfocó en las empresas del grupo Carvajal que contratan trabajos externamente de artes gráficas. Se realizó la consulta con GC2 que es el área que presta los servicios de logística de Carvajal, la cual se encarga de realizar las negociaciones con los proveedores. Las empresas que contratan trabajos externos de artes graficas son:

- Bico Internacional
- Cargraphics
- Carpak
- Assenda – Valores
- Assenda – Adhesivos

De acuerdo con la anterior información, se contactaron a las personas que coordinan los trabajos con los talleres externos, se les solicito una cita de 20 minutos para que nos colaborarán en realizar la encuesta de investigación de mercados. Las encuestas realizadas arrojaron los siguientes resultados:

Figura 1. Proveedores de servicios de acabado en artes graficas



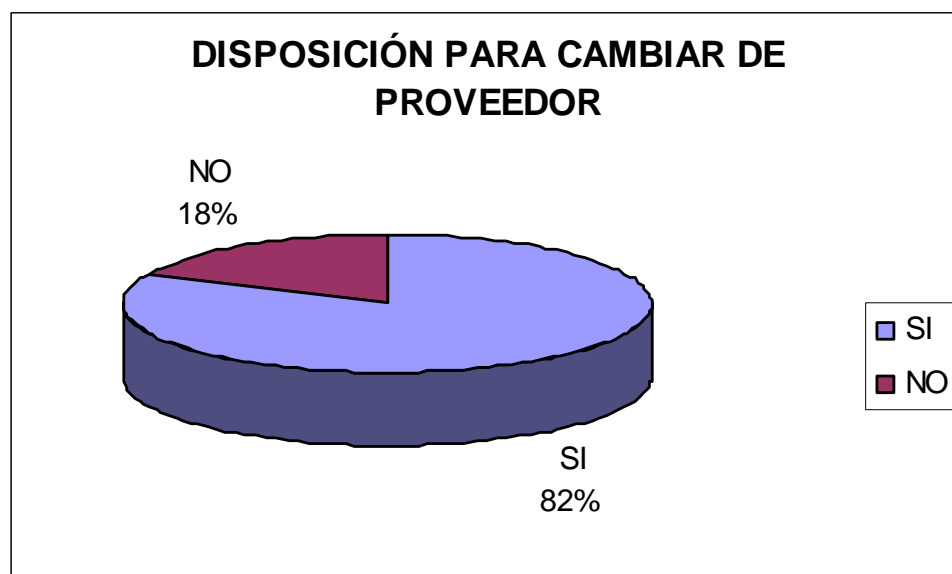
El 89% de las empresas contratan trabajos externamente de productos para las artes gráficas, se tiene un promedio de 12 proveedores por empresa.

Figura 2. Satisfacción con el proveedor de servicios litográficos



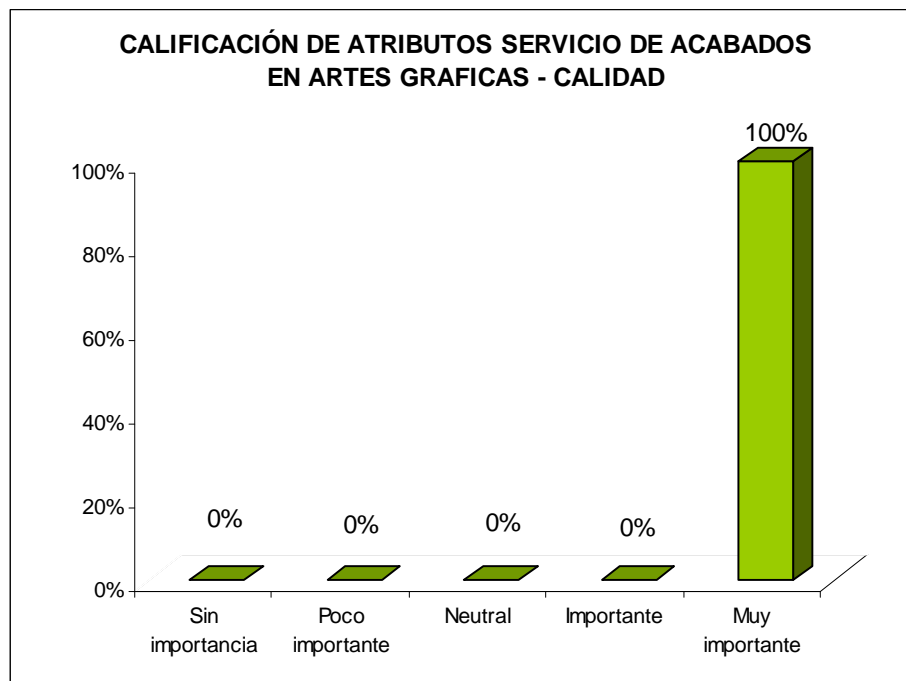
En general, las empresas están conformes con sus actuales proveedores.

Figura 3. Intención de cambiar de Proveedor.



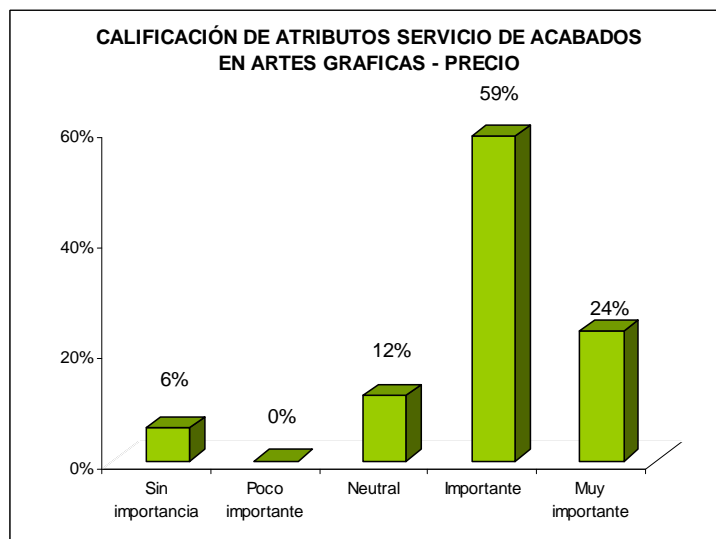
El 82% de las empresas manifestaron su disposición para cambiar de proveedor y enfatizaron que lo harían si las condiciones de precio, calidad, entrega y documentación legal vigente se cumplen.

Figura 4. Calificación de atributos servicios de acabados – Calidad



Un factor decisivo para tener como alternativa un nuevo proveedor es la calidad.

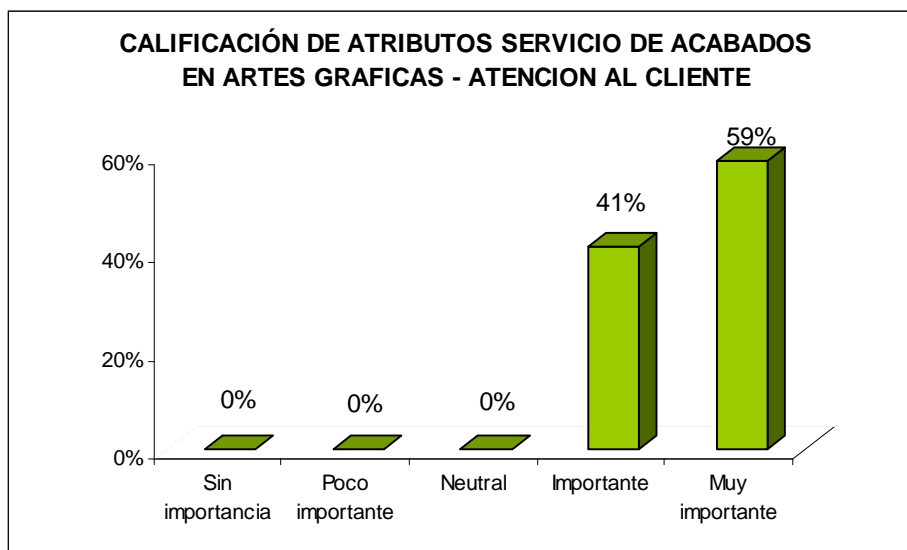
Figura 5. Calificación de atributos servicios de acabados – Precio



El precio como criterio de decisión tiene una importancia del 59% y para el 24% es muy importante para su criterio de decisión.

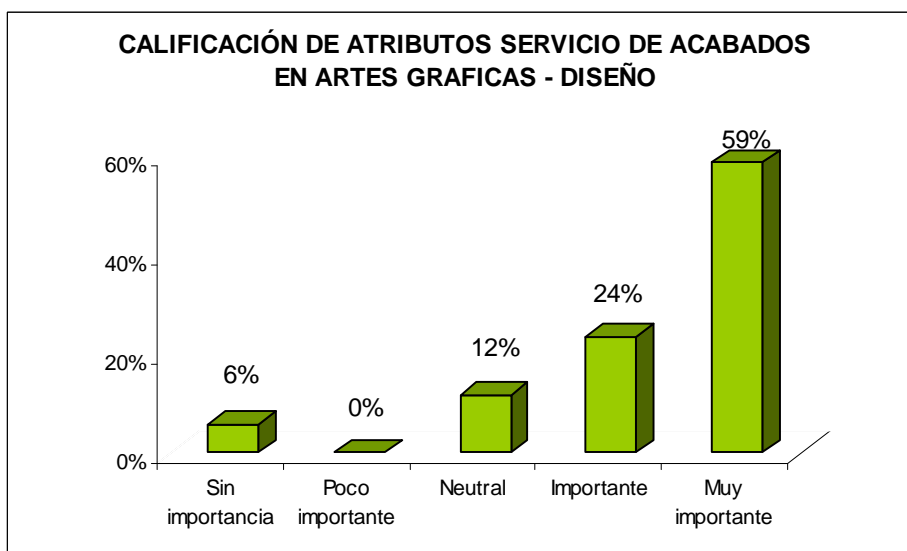
Calificación de atributos servicios de acabados – Atención al cliente

Figura 6. Calificación de atributos servicios de acabados en artes graficas – atención al cliente.



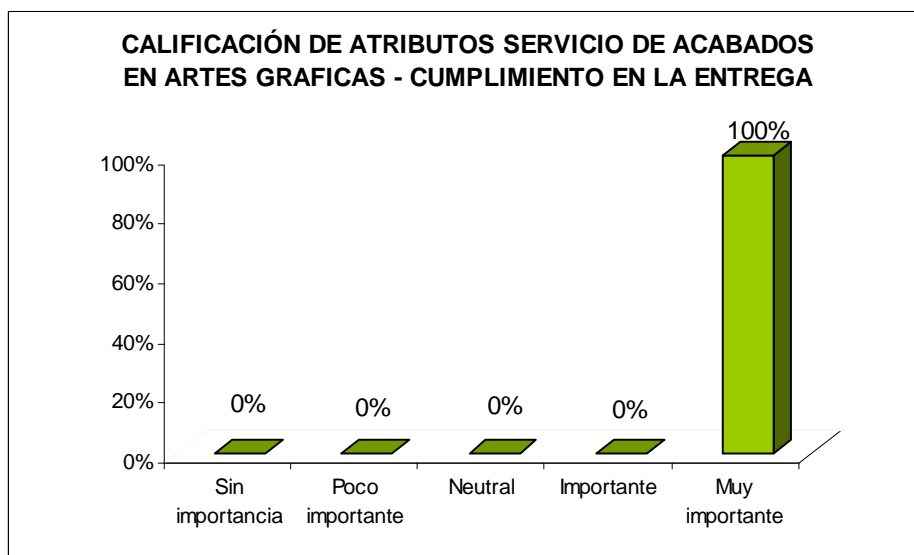
La atención al cliente es importante para el 41% y muy importante para el 59%.

Figura 7. Calificación de atributos servicios de acabados – Diseño



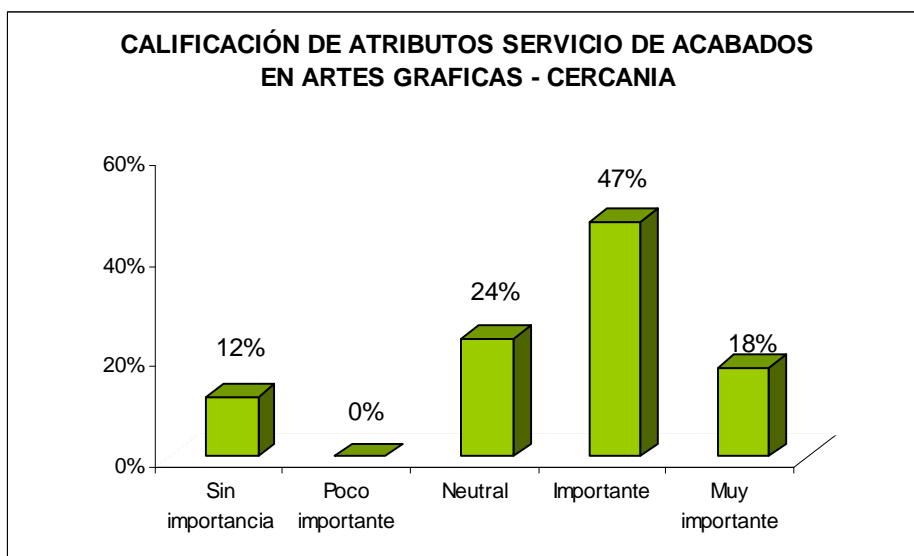
Para el 59% de los encuestados es muy importante el diseño como parte integral del producto que desean comprar.

Figura 8. Calificación de atributos servicios de acabados – Cumplimiento en la entrega



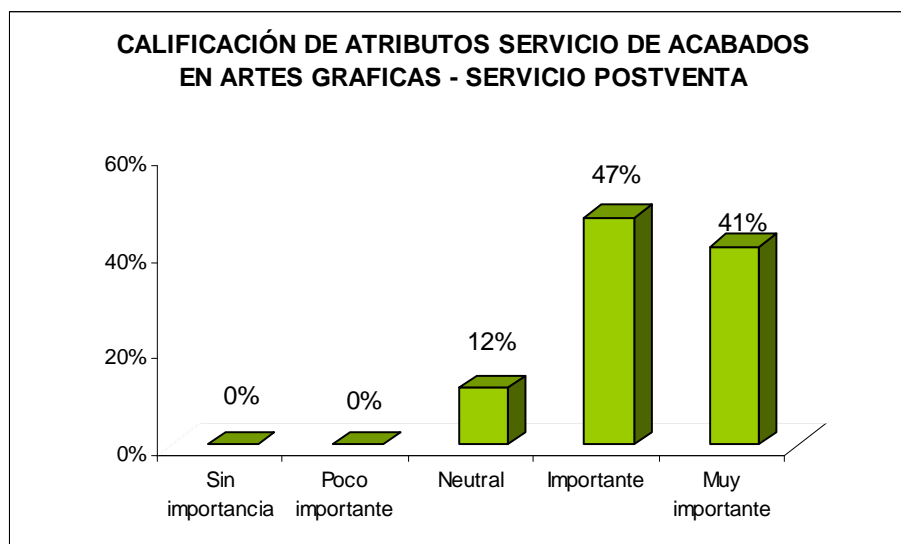
El cumplimiento en la entrega de los productos es un factor definitivo para los clientes encuestados.

Figura 9. Calificación de atributos servicios de acabados – Cercanía



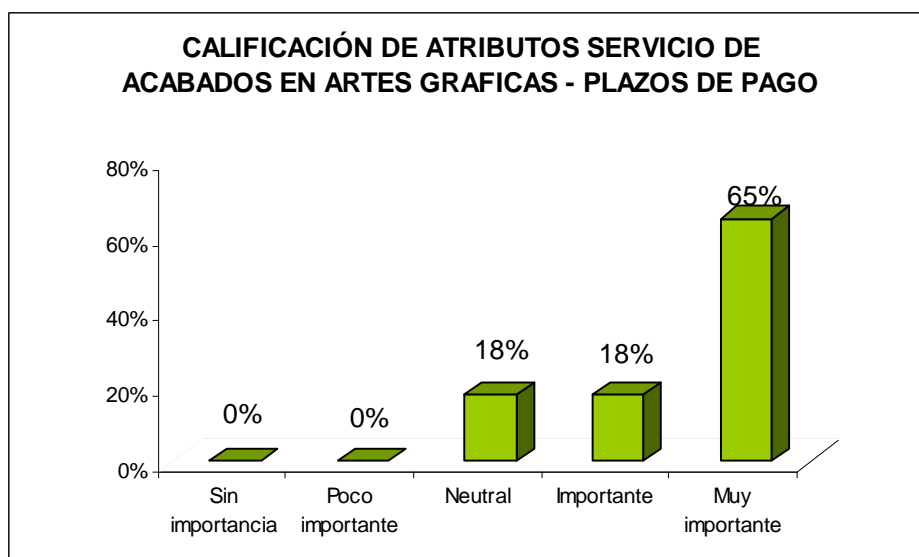
La ubicación geográfica tiene un importancia relativa dado que el 47% lo clasifica como importante, el 12% sin importancia, el 24% es neutral y solo para el 18% es muy importante.

Figura 10. Calificación de atributos servicios de acabados – Postventa



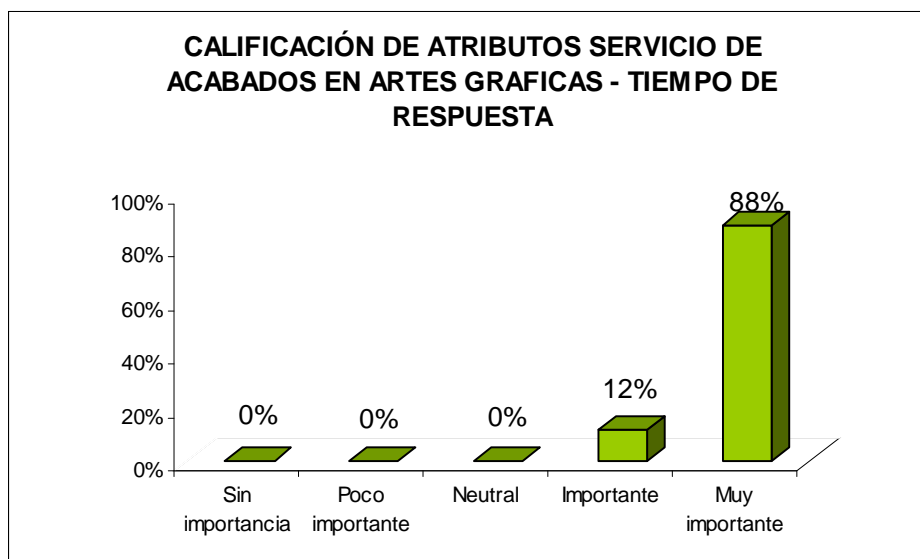
El servicio postventa es importante en un 47% y es muy importante para el 41%.

Figura 11. Calificación de atributos servicios de acabados – Plazos de Pago



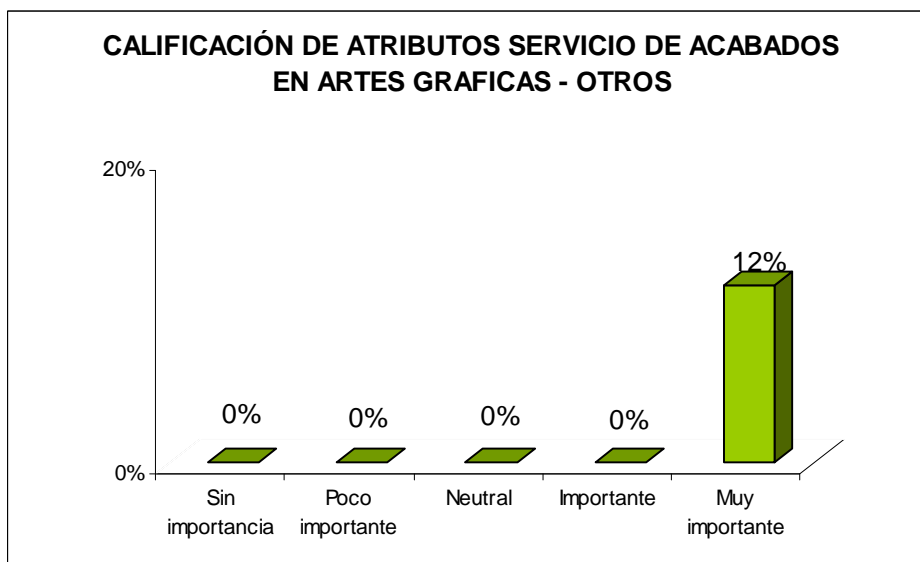
Para el 65% de los encuestados es muy importante el plazo de pago.

Figura 12. Calificación de atributos servicios de acabados – Tiempo de Respuesta



El tiempo de respuesta es un factor clasificado como muy importante para el 88% de los encuestados.

Figura 13. Calificación de atributos servicios de acabados – Otros



Tan solo el 12% consideró como muy importante la opción de otros, la cual se refiere a trabajos especiales como por ejemplo la aplicación de flocking, lentejuelas, apariencias de burbujas, etc.

Figura 14. Productos y/o servicios – Stickers / Etiquetas

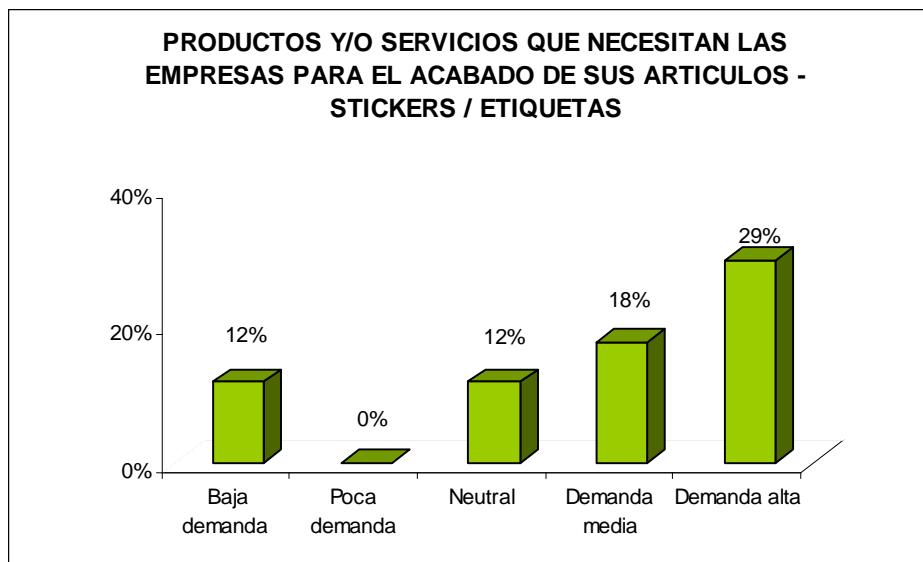


Figura 15. Productos y/o servicios – Estampados al Calor

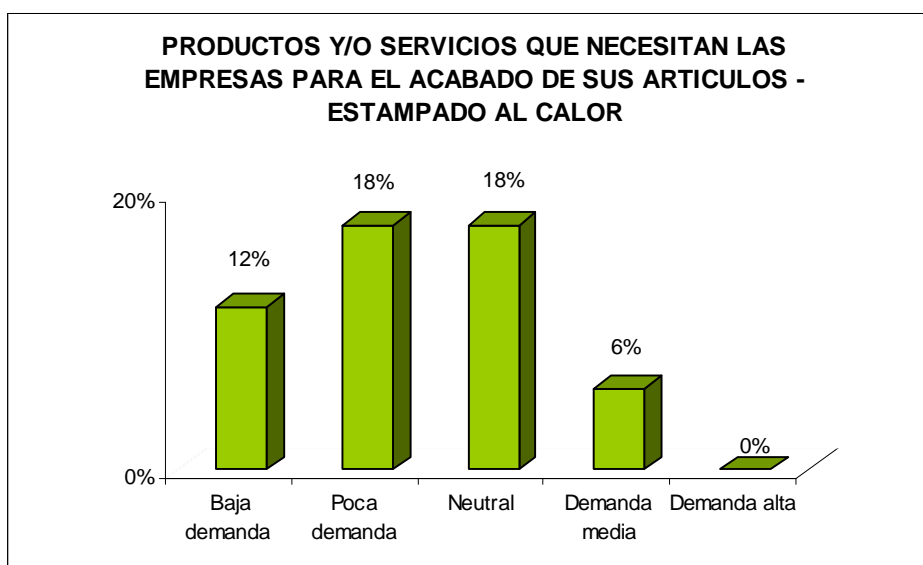


Figura 16. Productos y /o servicios – Repujado

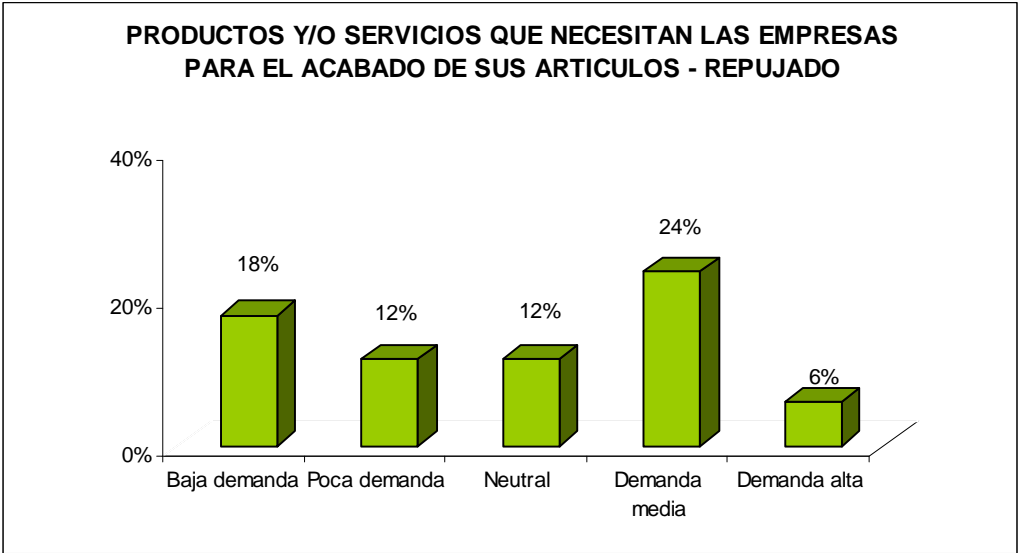


Figura 17. Productos y/o servicios – Impresión Offset

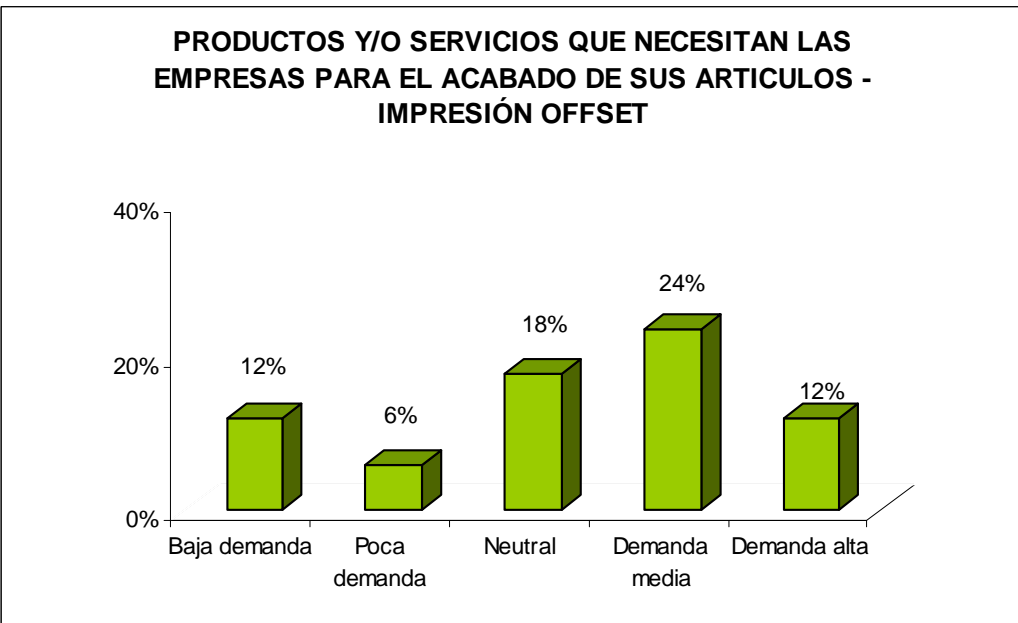


Figura 18. Productos y/o servicios – Insertos e Instructivos

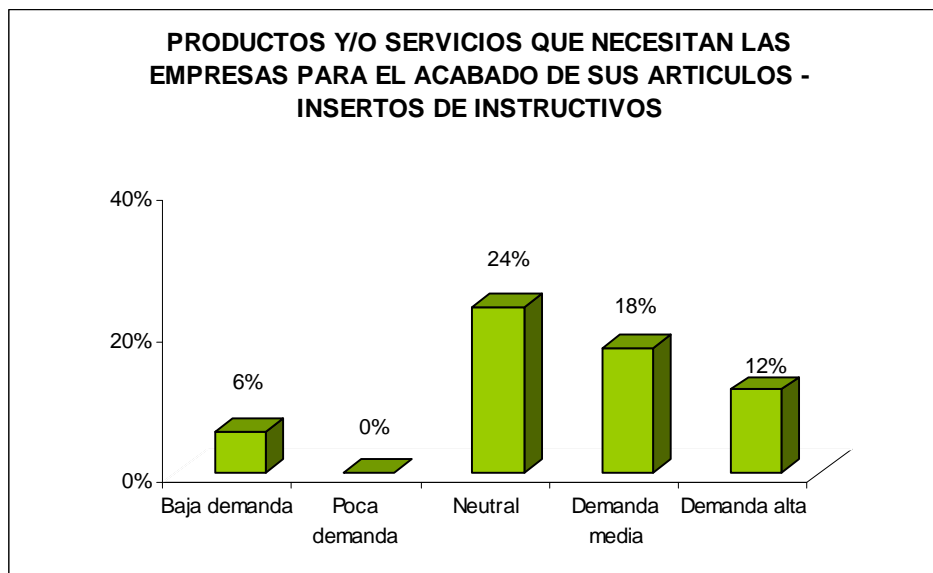


Figura 19. Productos y/o servicios – Otros

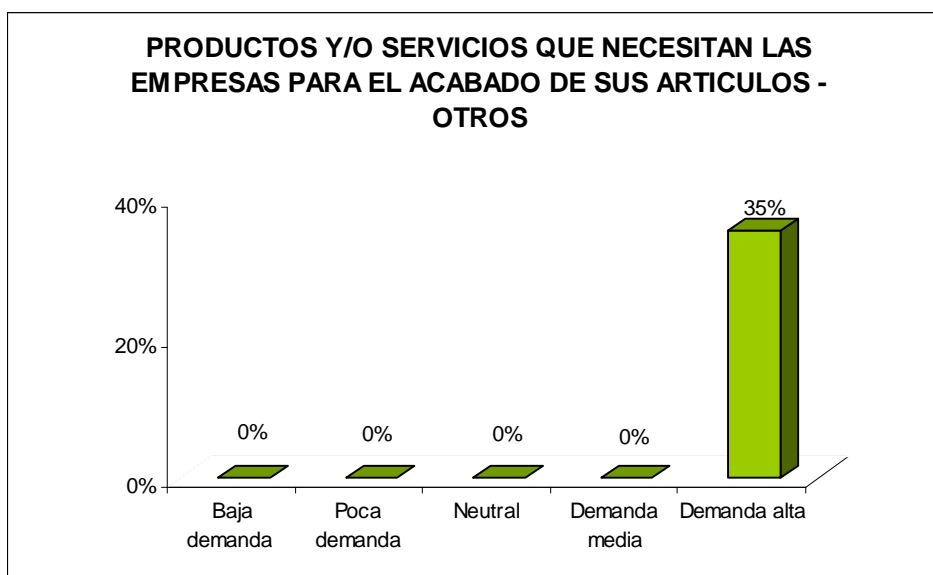


Figura 20. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Stickers / Etiquetas

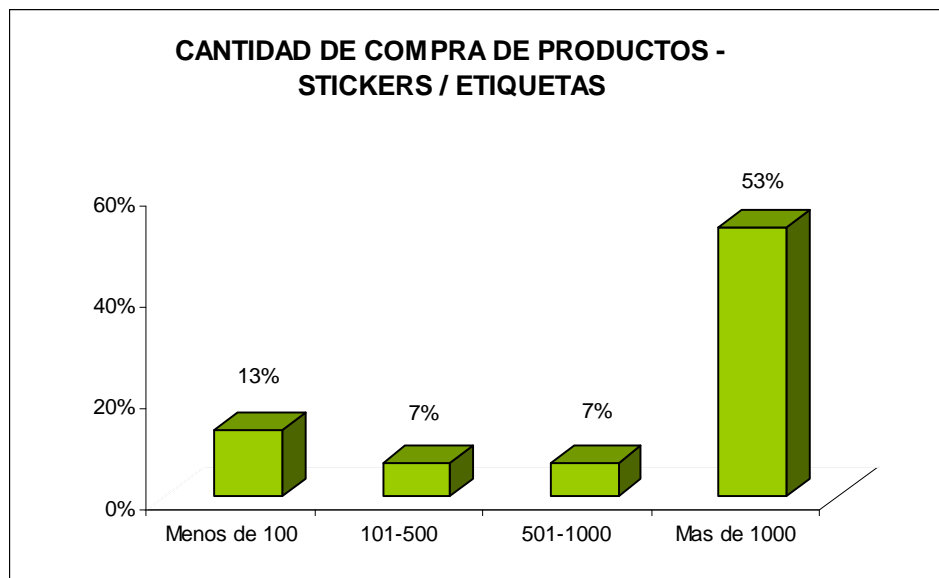


Figura 21. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Estampado al Calor

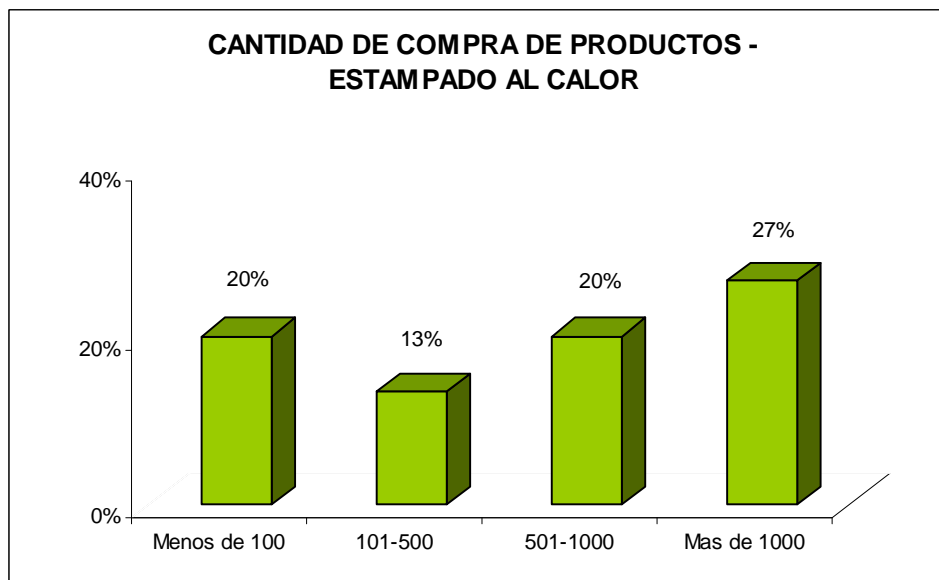


Figura 22. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Repujado

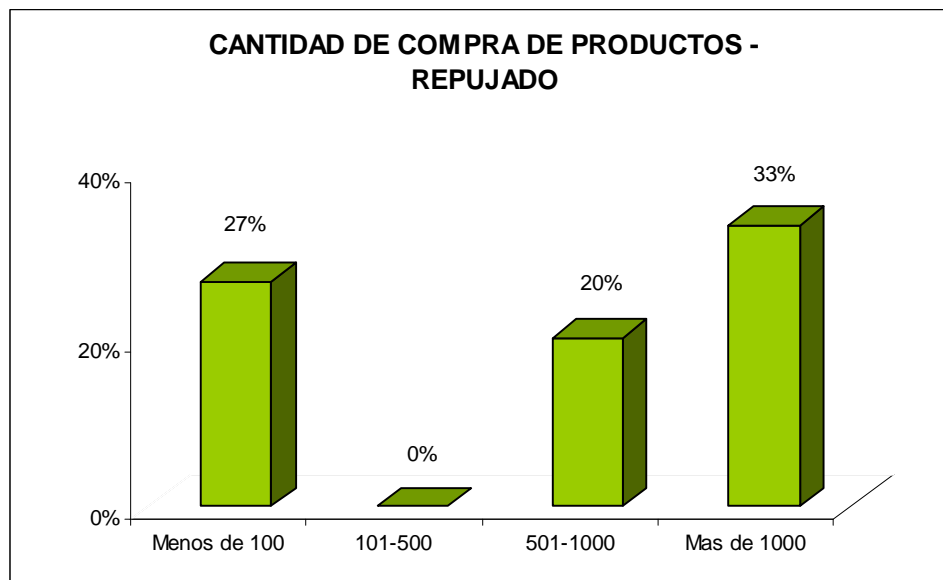


Figura 23. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Labor Manual

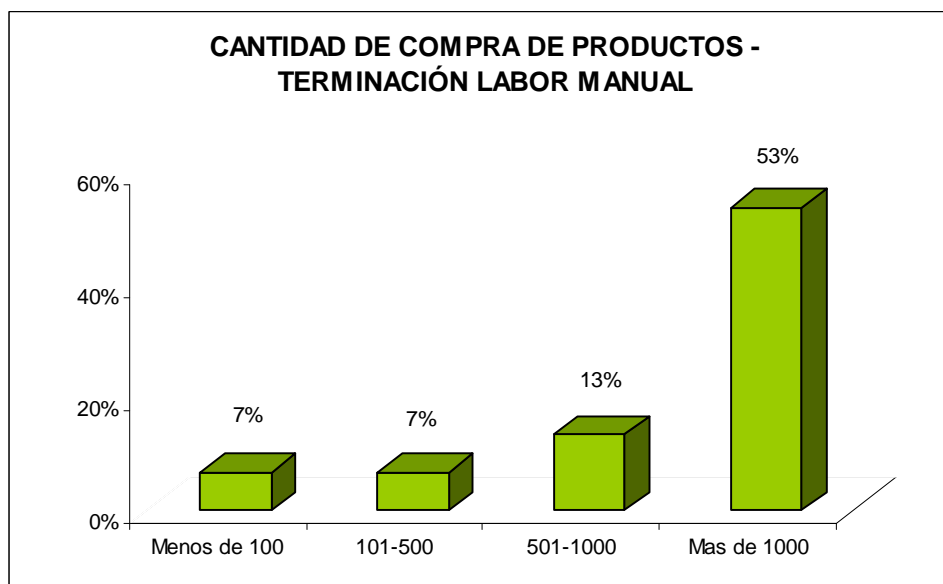


Figura 24. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Impresión Offset

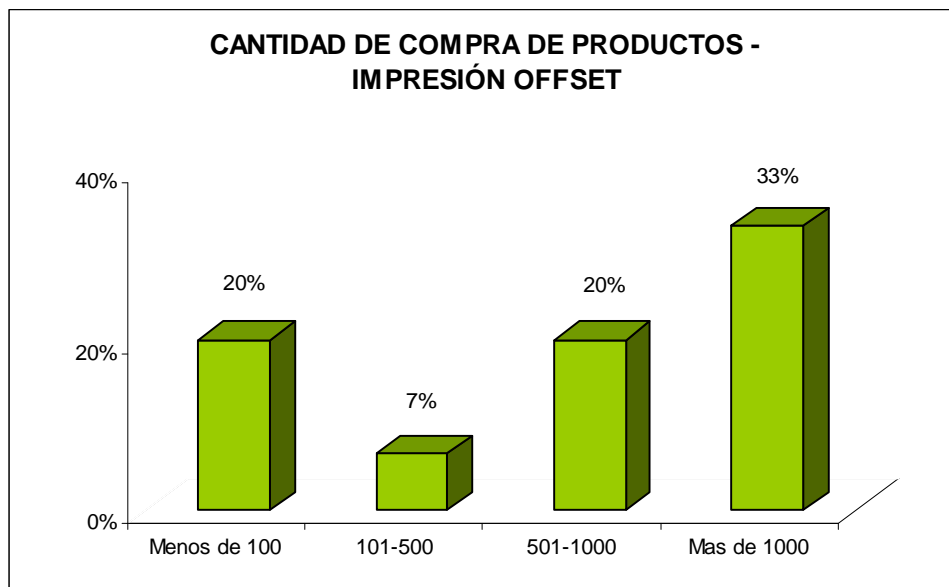


Figura 25. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Insertos de Instructivos

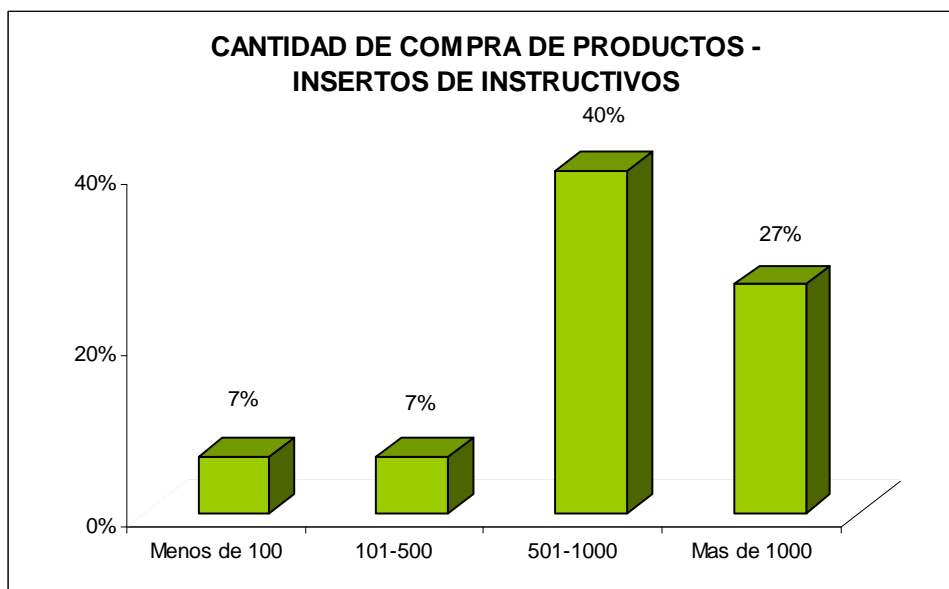


Figura 26. Cantidad de compra Productos y/o servicios – Otros

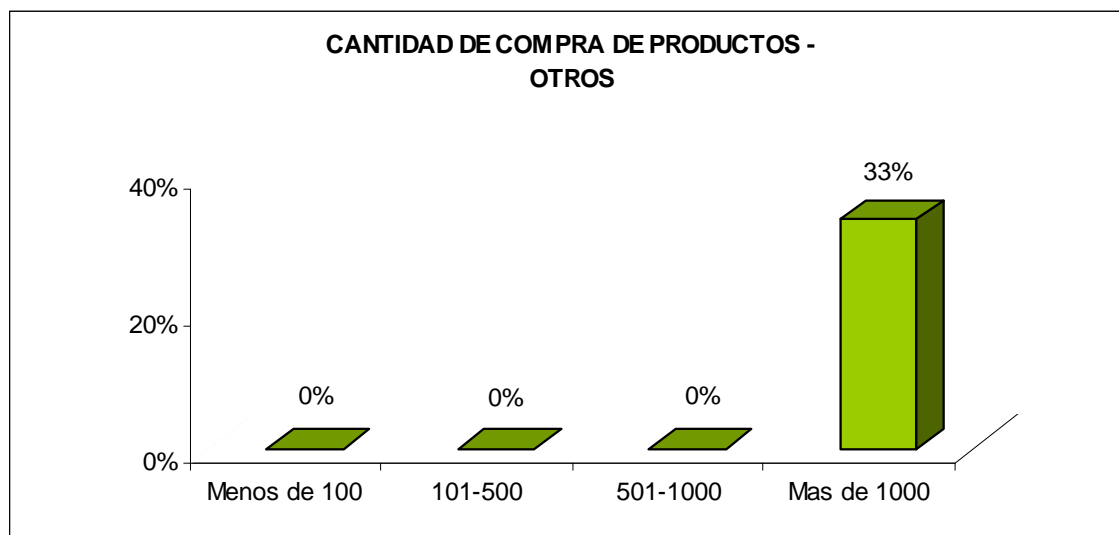
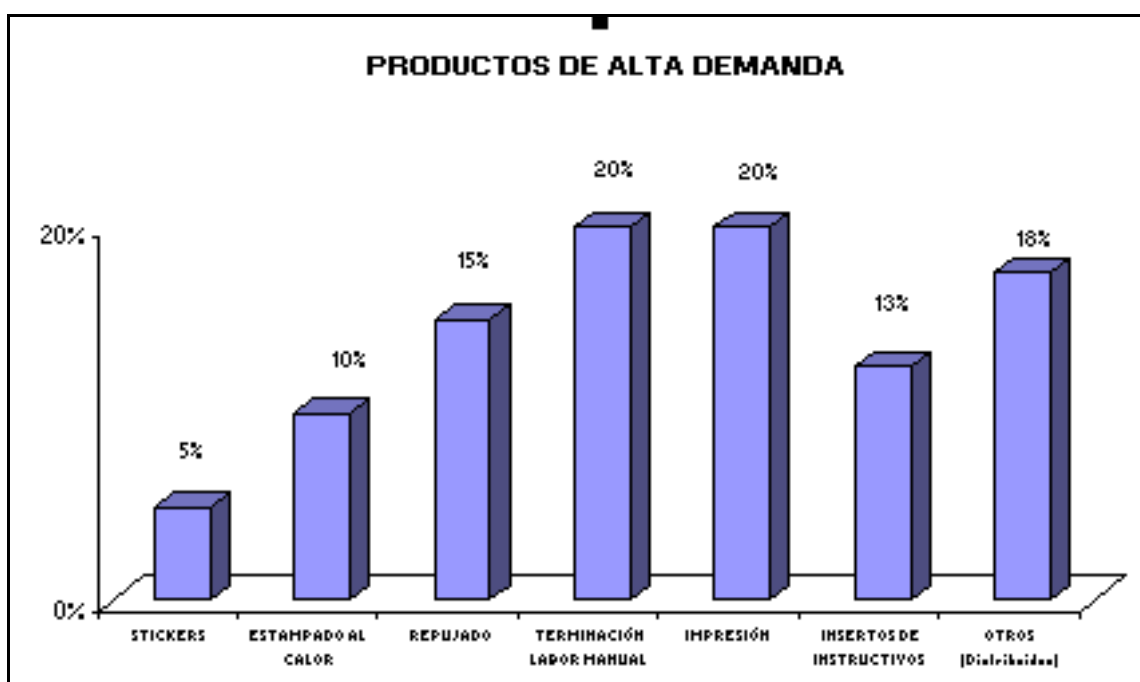


Figura 27. Productos de alta demanda



CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

- Las Pymes del sector grafico se ven afectadas por un sin numero de factores tanto externos como internos que no les permite desarrollar una estrategia eficaz para competir en mercados altamente eficientes.
- Debe implementarse un proceso de direccionamiento estratégico, es recomendable iniciar por la elaboración del respectivo presupuesto de ingresos y gastos de la empresa.
- Las personas que dirigen los diferentes procesos administrativos y de producción son conocedores de ellos, lo que garantiza un trabajo de calidad y altamente eficiente.
- La calidad, tiempos de entrega y la confidencialidad son elementos decisorios en el proceso de venta y están garantizados por la seriedad de la empresa.
- La empresa no esta interesada en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes, quiere enfocar su estrategia de mercadeo y ventas a incrementar las ventas que actualmente les hace a los clientes que ya posee.
- La empresa pose unas instalaciones apropiadas para el desarrollo de sus actividades, lo que le garantiza un ambiente de trabajo agradable sin riesgos para sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Sería conveniente aprovechar al máximo las ayudas que actualmente el gobierno y organismo internacionales están dando para el desarrollo de las Pymes.
- Buscar una alianza estratégica que garantice una relación duradera entre los diferentes clientes que poseen, haciendo énfasis en el 80 20, sobre todo si no están interesados en la búsqueda de nuevos clientes.
- Diseñar una estrategia que involucre a sus clientes en la mejora de los procesos productivos que estos realizan, para que Peña Torres Impresores no incurra en sobre costos por retrocesos de materiales que les llegan con inconsistencias.
- Desarrollar en compañía de sus clientes equipos sencillos que les permitan la automatización de algunos procesos manuales con el fin de ganar eficiencia y rapidez en los procesos productivos y así ser mucho más eficientes.
- Desarrollar una estrategia que le permita a la empresa tener a disposición en tiempo real la información referente a los distintos procesos que lleva a cabo, tanto en producción como en el área administrativa.
- Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos, asignar un responsable para que mes a mes presente un informe sobre su control y manejo y darlo a conocer a toda la organización.

Anexo B. Análisis Financiero

PEÑA TORRE IMPRESORES LTDA				
Estado de Resultados Comparativo				
A Diciembre 31 de 200				
	2007		2008	*2009
Ventas brutas	1,157,132,337		1,272,845,571	1,400,130,128
Devolucion y rebaja en ventas	- 68,514,938	-	75,366,432	- 82,903,075
VENTA NETAS	1,088,617,399		1,197,479,139	1,317,227,053
Menos Costo de Ventas	- 191,100,392	-	199,699,910	- 209,684,905
UTILIDAD BRUTA	897,517,007		997,779,229	1,107,542,148
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Gasto de personal	331,548,080		348,125,484	365,531,758
Honorarios	47,043,000		49,395,150	52,013,093
Impuestos	26,097,535		27,402,412	28,772,532
Arrendamientos	15,300,767		16,065,805	16,869,096
Contribuciones y Afiliaciones	772,900		811,545	864,295
Seguros	7,395,289		7,765,053	8,153,306
Servicios	215,870,255		226,663,768	242,530,231
Gastos Legales	2,491,616		2,616,197	2,694,683
Mantenimientos y Reparaciones	42,554,225		44,681,936	46,916,033
Adecuación e instalacion	1,305,753		1,371,041	1,439,593
Gastos de viajes	987,600		1,036,980	1,078,459
Gastos depreciación	53,646,202		56,328,512	59,144,938
Diversos	53,582,579		56,261,708	59,074,793
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	798,595,801		838,525,591	885,082,811
GASTOS NO OPERACIONALES	- 18,006,838	-	18,817,146	- 19,758,003
INGRESOS NO OPERACIONALES	4,939,950		5,162,248	5,420,360
CORRECCION MONETARIA				
UTILIDAD NETA	85,854,318		145,598,740	208,121,694
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> LIBIA PEÑA TORRES ----- </div> <div style="text-align: center;"> FEDERICO ORTEGA M. CONTADOR PUBLICO T.P.21676-T </div> </div>				
Nota: *los valores del año 2009 son proyectados				

PEÑATORRES LTDA

INDICADORES DE RENDIMIENTO O EFECTIVIDAD Año 2007

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	Utilidad Bruta Ventas Netas
-------------------------------------	---	--

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	837,517,007	=	0.82
		1,088,617,399		

EXPLICACION :

Este resultado nos indica que por cada peso que se vende dentro del desarrollo de su actividad Peñatorres Ltda genera una Utilidad Bruta de 0.82 siendo bastante positiva teniendo en cuenta las ventas

MARGEN OPERAC. DE UTILIDAD	=	Utilidad Operacional Ventas Netas
---------------------------------------	---	--

MARGEN OPERAC. DE UTILIDAD	=	85,854,318	=	0.08
		1,088,617,399		

EXPLICACION :

Nos determina que por cada peso que vende obtiene una Utilidad Operacional de 0.08

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	Utilidad Neta Ventas Netas
------------------------------------	---	---------------------------------------

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	85,854,318	=	0.08
		1,088,617,399		

EXPLICACION :

El margen de utilidad obtenida es positivo, lo cual nos indica que por cada peso que vende obtiene una margen de utilidad de 0.08

PEÑATORRES LTDA

INDICADORES DE RENDIMIENTO O EFECTIVIDAD Año 2008

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
---------------------------------	---	---

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	$\frac{897,773,229}{1,197,473,139}$	=	0.83
---------------------------------	---	-------------------------------------	---	------

EXPLICACION :

Este resultado nos indica que por cada peso que se vende dentro del desarrollo de su actividad Peñatorres Ltda genera una Utilidad Bruta de 0.83 siendo bastante positiva teniendo en cuenta las ventas

MARGEN OPERAC. DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
-----------------------------------	---	---

MARGEN OPERAC. DE UTILIDAD	=	$\frac{145,598,740}{1,197,473,139}$	=	0.12
-----------------------------------	---	-------------------------------------	---	------

EXPLICACION :

Nos determina que por cada peso que vende obtiene una Utilidad Operacional de 0.12

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
--------------------------------	---	--

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{145,598,740}{1,197,473,139}$	=	0.12
--------------------------------	---	-------------------------------------	---	------

EXPLICACION :

El margen de utilidad obtenida es positivo, lo cual nos indica que por cada peso que vende obtiene una margen de utilidad de 0.12

PEÑATORRES LTDA

INDICADORES DE RENDIMIENTO O EFECTIVIDAD Año 2009

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
---------------------------------	----------	---

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	$\frac{1,107,542,148}{1,317,227,053}$	= 0.84
---------------------------------	----------	---------------------------------------	---------------

EXPLICACION :

Este resultado nos indica que por cada peso que se vende dentro del desarrollo de su actividad Peñatorres Ltda genera una Utilidad Bruta de 0.84 siendo bastante positiva teniendo en cuenta las ventas

MARGEN OPERAC DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
----------------------------------	----------	---

MARGEN OPERAC DE UTILIDAD	=	$\frac{208,121,694}{1,317,227,053}$	= 0.16
----------------------------------	----------	-------------------------------------	---------------

EXPLICACION :

Nos determina que por cada peso que vende obtiene una Utilidad Operacional de 0.16

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
--------------------------------	----------	--

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{208,121,694}{1,317,227,053}$	= 0.16
--------------------------------	----------	-------------------------------------	---------------

EXPLICACION :

El margen de utilidad obtenidos es positivo, lo cual nos indica que por cada peso que vende obtiene una margen de utilidad de 0.16

CONCLUSION

- **INDICADORES FINANCIEROS**

Como conclusión final de los resultados generales obtenidos mediante el análisis de los indicadores financieros determinamos que se presenta un incremento en el Margen Bruto Operacional, generado por el incremento en las ventas del año 2008, la utilidad es generada por la actividad principal de la empresa que son los acabados en litografía. Se obtuvo una rentabilidad que permite que la empresa continúe operando normalmente.

Con el proceso de certificación que se adelantan y el plan estratégico de mercadeo, se vislumbran gran oportunidad para el año 2009 de mejora en los procesos y actividades desarrolladas en Peña Torres Impresores Ltda. Lo que conlleva a lograr un mejor posicionamiento y por consiguiente un incremento en la producción y prestación de servicio que se reflejaran en sus estados financieros.